

Viestintäsuunnitelma SATS ELIXIAN Service Officen tiedotusviestintään

Panu Porkka

Tekijä(t) Panu Porkka	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Viestintäsuunnitelma SATS ELIXIA:n Service Officen tiedotusviestintään	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 8
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda SATS ELIXIA Finland Oy:lle viestintäsuunnitelma erityisesti yhtiön johtoryhmän toteuttamaan tiedotusviestintään.</p> <p>Tarve tiedotusviestinnän kehittämiseksi nousi yhtiön sisältä SATS Finland Oy:n ja Oy ELIXIA Finland AB:n yhdistyttyä kesällä 2014. Yhdistymisprosessin viestinnässä henkilöstölle oli puutteita, jotka johtivat työtyytyväisyyden laskuun ja pahimmillaan tilanteisiin, joissa asiakkaat tiesivät yhdistymisestä enemmän, kuin työntekijät.</p> <p>Opinnäytetyö on vetoketjumalliin koottu produktiivista tiedonhakuineja toteutettuja kvalitatiivisia haastatteluja yhtiön työntekijöille sekä kuntokeskuksissa että johtoryhmässä. Lisäksi perehdyin työyhteisöviestinnän ja tiedotusviestinnän kotimaiseen sekä kansainväliseen lähdekirjallisuuteen. Tietoperustan pohjalta pystyin tekemään vertauksia yleisesti hyväksytyn teorian ja SATS ELIXIA:n viestintäkäytäntöjen välillä.</p> <p>Opinnäytetyön aktiivinen kirjoitustyö ajoittui kesään ja syksyyn vuonna 2015. Työskentelyajotus oli otollinen, sillä vuoden kestänyt yhdistymisprosessi on valmistumassa ja pystyin näin arvioimaan yhdistymisprosessia kokonaisuutena sekä antamaan konkreettiset jatkotoimenpite-ehdotukset jatkoa varten. Opinnäytetyön tuloksena oli tiedotusviestintäsuunnitelma, jonka osittaista käyttöönottoa suositellaan tukemaan jo olemassa olevia viestintäkäytäntöjä.</p>	
Asiasanat Organisaatioviestintä, yhteisöviestintä, tiedotus, liikunta-ala.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön rajaukset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	SATS ELIXIAN organisaation ja liikunta-alan keskeisiä käsitteitä	4
2	Organisaatioviestintä SATS ELIXIALLA	6
2.1	SWOT-analyysi SATS ELIXIAN viestinnällisestä toiminnasta	10
2.2	SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän nykytilanteen kartoitus	11
2.3	Organisaatioviestinnän tehtävät SATS ELIXIALLA	13
2.4	Organisaatioviestinnän suunnittelun tasot	16
2.5	SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän asemointi	18
2.6	SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän viestimet ja kanavat	19
2.7	Muutoksista ja kriiseistä selviytyminen SATS ELIXIALLA	22
3	Viestintäsuunnitelma SATS ELIXIAN tiedotusviestintään	24
3.1	SATS ELIXIAN tiedotusviestinnän resursointi ja ennustettavuus	24
3.2	SATS ELIXIAN tiedotusviestien ajoitus	25
3.3	SATS ELIXIAN tiedotusviestien keinot, kanavat ja vastaanottajat	26
3.4	Tiedotusviestintäsuunnitelman mittaaminen ja seuranta	27
3.5	Kehittämisehdotus SATS ELIXIAN tiedotusviestintään	28
4	Pohdinta	30
	Lähteet	32
	Liitteet	33
	Liite 1. Työntekijöille toteutetun kvalitatiivisen haastattelun runko	33
	Liite 2. Keskusten esimiesten vastaukset haastattelukysymyksiin	35
	Liite 3. Työntekijäasemassa työskentelevien vastaukset haastattelukysymyksiin	36
	Liite 4. SATS ELIXIAN Service Officen organisaatiokaavio	37
	Liite 5. SATS ELIXIA –keskuksen organisaatiokaavio	38
	Liite 6. SATS:n vanha viikkokirjemalli	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on viestintäsuunnitelma SATS ELIXIA Finland Oy:n (jatkossa SATS ELIXIA) sisäisen viestinnän kehittämiseksi. ”Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu” (Wiio 2000, 224.). Näin tapahtui SATS Finland Oy:n (SATS) ja Oy ELIXIA Finland AB:n (ELIXIA) yhdistymisen yhteydessä vuonna 2014.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tarve viestintäsuunnitelmalle heräsi SATS:n ja ELIXIA:n yhdistymisen jälkimainingeissa, kun viestinnän suunnittelun puute aiheutti sekä SATS- että ELIXIA-kuntokeskusten tueksi rakennetulle Service Office–tukiorganisaatiolle ennennäkemättömät ruuhkat kysymyksistä, joista suurin osa olisi voitu välttää huolellisella suunnittelulla ja suunnitelman täytännönnäpanolla.

SATS ja ELIXIA toimivat erillisinä palveluntarjoajina vuoden 2014 elokuuhun asti, tuottaen hyvin samankaltaisia premium-asiakassegmentin liikuntapalveluja. Samanlaiset palveluportfoliot asettivat toimijat vahvaan kilpailuasetelmaan kaikissa Pohjoismaissa, mikä puolestaan johti innovaatioiden välittömään kopiointiin kaikilla markkina-alueilla.

SATS ja ELIXIA olivat ennen yhdistymistä tunnistettavimmat kaikissa Pohjoismaissa toimivat kuntokeskusalan palveluntarjoajat. Kahden vahvasti profiloituneen toimijan yhdistyminen loi mahdollisuuden luoda yhteinen markkinajohtaja kaikkiin Pohjoismaihin ja ainutlaatuinen palveluntarjoaja eurooppalaiselle kuntokeskuslalle. Molempien yhtiöiden liiketoiminta pohjautuu eritasoisten jäsenyyksien myyntiin. Jäsenyyttä vastaan saa käyttöi-keuden jäsenyystyypin määrittämään määrään kuntokeskuksia ja niiden palveluja.

Kahden eri toimijan yhdistyminen ja yhdeksi toimijaksi sulautuminen, kuten kaikki muutkin työpaikalla tapahtuvat muutokset, luovat työorganisaatioon epävarmuutta, kysymyksiä, huhuja ja jännitteitä. Näiden epämiellyttävien ilmiöiden kitkemiseksi tarvitaan vahvaa, päämäärätietoista ja läpinäkyvää viestintää, joka ei jätä jalansijaa spekulatioille. On siten aika luoda nuorelle yhtiölle viestintäsuunnitelma, jotta yhtiö voi toiminnassaan varmistua, että työntekijät tietävät, mitä kanavia ja medioita yhtiö käyttää sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Viestintäsuunnitelma luo varmuutta myös alaisille, jotka voivat luottaa sisäisen viestinnän toimivan heidän suuntaansa.

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa SATS ELIXIALla ei ole yhteistä viestintästrategiaa, jonka pohjalta viestintäsuunnitelmaa olisi voitu lähteä suunnittelemaan. Tästä johtuen opin-

näytetyön lähdeaineisto koostuu hyvin pitkälti tehdyistä haastatteluista, kirjallisista tietolähteistä sekä oman työkokemuksen ja koulutuksen suomasta tietotaidosta.

SATS ELIXIAN Suomen organisaatio työllisti vuoden 2014 lopulla 892 ihmistä, joista 137 kokoaikaisesti (Ojala 21.10.2015). Suhteellisen suuresta koosta huolimatta SATSilla tai ELIXIalla ei ollut entisissä organisaatioissaan viestinnästä vastaavaa henkilöä, vaan viestintä oli kokonaisuutena sisällytetty HR Managerin ja Operations Support Managerin työnkuvaan. Sama ajattelutapa on mukana myös uudessa SATS ELIXIA-organisaatiossa.

Henkilöstömuutosten takia Operations Support Managerin viestinnälliset työtehtävät lisättiin Corporate Customer Specialistin työnkuvaan kesällä 2015. Samalla Operations Support Managerin työnkuva lakkautettiin (liite 4). Muutoksen myötä Corporate Customer Specialist pääsee vaikuttamaan SATS ELIXIAN sisäisen viestinnän kehitystyöhön. Viestinnällisten vastuiden jakautuessa ei SATS ELIXIAN organisaatiossa ole tällä hetkellä viestinnän ammattilaista, joka kehittäisi viestintää päämäärätietoisesti ja proaktiivisesti.

Työtehtävieni kannalta tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tukea viestinnällisten valmiuksieni kehittymistä SATS ELIXIAN organisaatiossa sekä tuoda esiin SATS ELIXIAN sisäisen viestinnän haasteet ja teoriaan pohjautuen päätelty ratkaisuehdotukset.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

SATSin ja ELIXIAN yhdistymisen aiheuttamat sekaannukset organisaation sisällä aiheuttivat sisäisen viestinnän tason laskun. Opinnäytetyön päämääränä on luoda SATS ELIXIAN Service Office-tukiorganisaatiolle tiedotusviestintäsuunnitelma, jota hyödyntämällä voidaan yhtenäistää SATS- ja ELIXIA-kuntokeskuksille lähtevien tiedotusviestien aikaväli, sisältö ja käytetty kanava. Tiedotusviestintäsuunnitelma auttaa organisaatioviestinnän suunnittelussa. Hyvin toteutettuna toimivan organisaatioviestinnän on todettu lisäävän henkilökunnan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Viestintäsuunnitelman tavoite on saada aikaan positiivinen muutos SATS ELIXIAN tiedotusviestinnässä vaikuttamalla tiedotusviestien vastaanottajien tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen.

SATS ELIXIALle rakennettavan tiedotusviestintäsuunnitelman tavoitteet jaetaan kolmeen kategoriaan, joista kukin edustaa tiedotusviestinnän kehittämisen eri osa-alueita.

- tiedollinen tavoite
- asennetavoite
- käyttäytymistavoite

Tiedollinen tavoite on vastaanottajien tietojen paraneminen tiedotusviestinnän kehittymisen ansiosta. Tavoitteena on, että SATS ELIXIA –kuntokeskusten työntekijät tunnistavat Service Officen tukiorganisaationa ja tietävät viestintää harjoittavat työntekijät.

Asennetavoite on työtyytyväisyyden nousu vastaanottajien, eli SATS ELIXIA -kuntokeskusten työntekijöiden, keskuudessa. Asennetavoitteen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi virallisella työtyytyväisyyskyselyllä. Myös toteutetusta kvalitatiivisesta haastattelusta voidaan saada vertailukohta myöhempiä haastatteluja tai kyselyjä varten.

Käyttäytymistavoite on tiedonsiirtoon tarvittavien lähetettyjen viestien määrän väheneminen. Tätä voidaan seurata tarkentavien kysymysten ja dialogin määrän mittaamisella, kun tiedetään lähetettyjen tiedotusviestien lukumäärä kuukausitasolla. Laskemalla tiedotusviestien pohjalta heränneiden kysymysten ja niihin tarvittavien tarkentavien vastausten määrä, voidaan päätellä käyttäytymistavoitteen onnistuminen.

Vaikka viestintäsuunnitelman myötä otetaan mahdollisesti käyttöön uusia viestintäkanavia sekä viestien ajoituksia ja aikavälejä, on viestintäsuunnitelmassa tapahtuvan organisoinnin myötä odotettavissa viestin ymmärtämiseen tarvittavan dialogin väheneminen ja sisäinen kommunikaation sujuvuuden paraneminen. Viestintäsuunnitelman uskotaan lisäksi nostavan sisäisen viestinnän laadullista tasoa sekä työntekijälähtöisyyttä, joka on ollut haluttua heikompaa yhdistymisen jälkeisen ensimmäisen toimintavuoden aikana.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Tämä opinnäytetyö rajautuu vain esimiehiltä alaisille tapahtuvaan viestintään. Tiedonkeruukeinona toteutettiin kvalitatiivinen haastattelu kahdelletoista työntekijälle, jotka toimivat eri työtehtävissä SATS ELIXIAlla ympäri Suomen. Haastattelu oli vapaamuotoinen, eikä siten täytä haastattelun virallisia normeja.

Opinnäytetyöprosessi päättyy tiedotusviestintäsuunnitelman kirjoitustyön ollessa valmis. Opinnäytetyössä tullaan antamaan ehdotukset viestintäsuunnitelman käyttöönotosta, seurannan aikataulutuksesta ja viestintäsuunnitelman jälkeisistä jatkotoimista, mutta todellisuudessa kirjoitustyön jälkeiset toimenpiteet ovat puhtaasti hypoteettisia. Opinnäytetyöprosessin päättyessä ennen tiedotusviestintäsuunnitelman seurantaa, myös osa työn tavoitteiden onnistumisen mittaamisesta jää pois työstä.

Viestintäsuunnitelma tullaan luovuttamaan SATS ELIXIA Finlandin johtoryhmän käyttöön. Johtoryhmä saa ottaa viestintäsuunnitelman käyttöön sellaisenaan tai pienempiin osiin jaettuna.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on produktiivinen, joka on koottu vetoketjumalliseksi. Tässä opinnäytetyössä on neljä osaa: johdanto, yhdistetyt tietoperusta ja empiirinen osuus sekä pohdinta.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja kerrotaan opinnäytetyön taustoista. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tavoite sekä rajaukset.

Tietoperusta ja empiirinen osuus ovat yhdistetty vetoketjumallin mukaisesti siten, että jokaisessa pää- ja alaluvussa verrataan olemassa olevia teorioita toisiinsa. Teoriasta valittua menetelmää perustellaan SATS ELIXIAN organisaatiomallin ja viestintäkäytäntöjen kannalta. Lisäksi avataan SATS:n ja ELIXIAN yhdistymisen taustoja, syitä, toteuttamista ja tavoitteita.

Pohdinnassa vedetään yhteen viestintäsuunnitelman tuotokset ja arvioin viestintäsuunnitelman käytettävyyttä SATS ELIXIAN Service Office -tukiorganisaation nykyisessä toimintamallissa. Lisäksi esitetään pohdintaluvussa jatkotoimenpide-ehdotukset viestintäsuunnitelman jälkeisille toimille koko organisaation viestinnän kehittämisen kannalta.

1.5 SATS ELIXIAN organisaation ja liikunta-alan keskeisiä käsitteitä

Tässä opinnäytetyössä käytetään SATS ELIXIAN organisaatiolle ja liikunta-alalle ominaista terminologiaa. Avataan keskeisiä käsitteitä.

Kuntokeskuksella viitataan tässä opinnäytetyössä SATS- tai ELIXIA-brändin alaiseen toimipaikkaan. Kuntokeskuksella on oma organisaatio, joka tuottaa liikuntapalveluita omien resurssiensa puitteissa. Kuntokeskuksen tuottamia liikuntapalveluita ovat valmiin konseptin mukaiset ryhmäliikuntatunnit, kuntosalipalvelut, Personal Training –palvelut sekä lastenhoitopalvelut.

Personal Trainer, eli henkilökohtainen valmentaja on Personal Training –koulutuksen läpikäynyt henkilö, joka opastaa asiakasta fyysisessä harjoittelussa ja ravintoon liittyvissä kysymyksissä. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä Personal Trainer tai lyhyemmin PT.

Club Manager (CM) on SATS ELIXIA -kuntokeskuksen keskusjohtaja. Club Manager johtaa kuntokeskuksen päivittäisiä toimintoja ja vastaa sen tuloksesta.

Deputy Manager (DM), eli apulaispäällikkö on Club Managerin apuna kuntokeskuksen toimintojen pyörittämisessä. Deputy Managerin vastuulla ovat kuntokeskuksen liikunnalliset palvelut. Hän on kuntokeskuksen Personal Trainereiden ja ryhmäliikuntaohjaajien lähin esimies.

Head of Reception, eli asiakaspalveluvastaava on kuntokeskuksen vastaanottotyöntekijöiden sekä lastenhoitohenkilökunnan lähin esimies.

Ryhmäliikuntaohjaaja (GX Instructor) vetää ryhmäliikuntatunteja SATS ELIXIALla. Useimmiten ryhmäliikuntaohjaajat ovat lisäksi Personal Trainereita tai vetävät tunteja sivutoimisesti muiden töiden ohella.

SATS ELIXIA Service Office on SATS ELIXIAN Suomen organisaation johto- ja tukiosasto. Service Office toimii johtaakseen ja auttaakseen SATS- ja ELIXIA-keskusten päivittäisiä toimintoja. Service Officen ja kuntokeskuksen organisaatiokaaviot ovat tämän opinnäytetyön liitteissä 4 ja 5.

2 Organisaatioviestintä SATS ELIXIalla

Van Riel ja Fombrun (2007, 13.) määrittelevät työorganisaatioiden harjoittaman organisaatioviestinnän koostuvan ihmisten muodostamista verkostoista, jotka viestivät keskenään, sisäisesti ja ulkoisesti, virallisesti ja epävirallisesti, esimieheltä alaiselle ja toisin päin sekä vertaisilleen. Organisaatioviestintä voi olla virallista tai epävirallista.

Opinnäytetyöksi toteutettu viestintäsuunnitelma käsittelee SATS ELIXIAN organisaatioviestintää ja erityisesti organisaatioviestinnän piiriin luettavaa sisäistä tiedotusviestintää. Organisaatioviestintä on määritelty monien viestinnällisten tutkimusten toimesta ”viestinnäksi työyhteisön puitteissa” (Åberg 2000, 91.). Myöhemmin tuohon määritelmään on lisätty ulkoinen viestintä, jota organisaatio harjoittaa sidosryhmiensä kanssa. Organisaatioviestintä kattaa myös työpaikalla tapahtuvan epävirallisen viestinnän, kuten kahvipöytäkeskustelut. Organisaatioviestintä on siten laaja-alainen viestinnällinen kokonaisuus. (Åberg 2000, 91 – 92.)

Osmo A. Wiio on todennut viestinnän olevan organisaation perusedellytys (2000, 161 – 162). Organisaatio- eli työyhteisöviestinnän rakentaminen ja suunnittelu on tärkeää, sillä ilman viestintää ei mikään organisaatio voi toimia keskenään tai sidosryhmiensä kanssa. Viestintä syö resursseja, mutta oikotietä onneen ei ole: on oltava valmis uhraamaan viestinnälle voimavaroja, sillä se luo pohjan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiselle. Kiteytettynä organisaatioviestintä itsessään on prosessi. Määrittely vahvistetaan perustella, että organisaatioviestinnän miljöö, eli tila ja aika, ovat organisoidut. (Åberg 2006, 96.)

Prosessissa, kuten myös viestinnän suunnittelussa, on alku sekä loppu. Prosessimainen näkökulma helpottaa viestinnän suunnittelua, sillä se voidaan jaotella osasiin ja tarkastella kokonaisuutta osa-alueittain. (Åberg 2000, 27.) Tuuli Tukiainen on kehittänyt kuvion 1 mukaisen kehämallin viestinnän suunnittelua varten.



Kuvio 1. Viestinnän suunnitteluprosessin kehämalli (Uusitalo 2011, 23.)

SATS ELIXIAN tiedotusviestintäsuunnitelma tullaan rakentamaan kehämallia mukaillen. Prosessin kehämalli lähtee liikkeelle muutospaineesta, joka SATS ELIXIAN kohdalla kulminoitui yhdistymisprosessiin. Suunnittelussa edetään päämäärien kautta viestinnän nykytilan selvittämiseen, joka toteutettiin kvalitatiivisella haastattelulla. Viestinnän nykytilan analysoinnin jälkeen määritellään viestinnän suunnittelun ja kehittämisen resurssit ja valmistetaan viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma lanseerataan ja testataan ennen sen käyttöönoton lopullista hyväksymistä. Lopuksi tehdään päätös viestintäsuunnitelman hyväksymisestä.

Kuvion 1 mukainen kehämalli korostaa viestinnän suunnittelun jatkuvuutta. Viestintäsuunnitelman valmistuttua viestintä ei ole valmis, vaan viestinnän onnistumista seurataan ja dataa kerätään uuden viestintäsuunnitelman rakentamiseksi.

SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän taso laski huomattavasti yhdistymisen yhteydessä. Yhdistymisen viestintäsuunnittelu jäi vähäiseksi, eikä pohjoismaisella tasolla suunniteltuja tiedotteita muokattu lainkaan paikallisiin tarpeisiin. Yhdistymistä ohjaamaan muodostettiin työryhmät, jotka koostuivat molempien yhtiöiden johtohenkilöistä, mutta työryhmät keskittyivät yhdistymisen rakenteelliseen muutokseen, eivät muutoksen viestimiseen. Yhdistymisen sisäinen tiedotustoiminta jäi käytännössä epäsäännöllisin väliajoin lähetettyihin tiedotteisiin, jotka lähetettiin koko konsernin toimitusjohtajan toimesta. Tiedotteet nostivat esiin yhtiöpositiivisia asioita yhdistymisestä ja piirsivät kaunistellun kuvan yhdistymisprosessin sulavuudesta. Maiden väliset erot yritys- ja viestintäkulttuureissa olivat kenties syytä siihen, että suomalaisen silmin liian nostattava ja kaunisteltu tiedottaminen veivät viestijältä uskottavuutta varsinkin muutosviestinnällisessä tilanteessa, joka vaatii viestijältä erityistä taitoa. (Juholin 2009a, 133.)

Organisaatioviestintä pohjautuu yhtiön rakentamaan viestintästrategiaan. Vaikka SATS ja ELIXIA olivat jo ennen yhdistymistään monikansallisia ja verrattain suuria organisaatioita, ei kummankaan yhtiön viestinnällisiä tavoitteita ole kirjattu viestintästrategiaksi tai viestintäsuunnitelmaksi. Ainoat viestinnälliset ohjeistukset ovat pienempiä ohjeistuksia, kuten sosiaalisen mediassa käyttäytymisen ohjeistus yhtiön henkilöstölle.

Organisaatioviestinnän suunnittelun kokonaisvaltaiseen puuttumiseen on epäilemättä ollut syynä se, ettei SATSilla tai ELIXIALLa ole ollut organisaatioissaan viestinnästä vastaavaa henkilöä, vaan viestintä on ollut sisällytettynä henkilöstöhallinnon ja muiden erikseen nimettyjen työntekijöiden työtehtäviin. Viestintävastuu ei ole kuitenkaan sisältänyt viestinnän suunnittelua tai kehittämistä, vaan ainoastaan viestinnän toteuttamista käytössä olevissa kanavissa yhtiöiden arvojen, vision ja mission mukaisesti.

Koska SATS ELIXIALLa ei ole organisaatiossaan ainoastaan organisaation toteuttaman viestinnän suunnitteluun ja rakentamiseen keskittyvää henkilöä, eli viestinnän ammattilaista, on vastuu organisaatioviestinnästä ollut sisällytettynä johtoryhmän työtehtäviin. Tällainen menettelyssä on haasteensa, mutta niistä voidaan selvitä, kunhan viestinnän johtamiseen jää aikaa. Johtoryhmä on luonnollinen viestinnän johtotaho, sillä se tekee muitakin koko organisaatiota koskevia päätöksiä. On siten luonnollista, että konkreettisia päätöksiä tekevä taho vastaa myös päätösten aiheuttamien seuraamusten viestinnästä. (Juholin 2009a, 195.)

Johtoryhmän toteuttama viestintä on pääasiassa yksisuuntaista tiedottamista. Tämä saattaa tehdä alaisen asemasta hankalan, jos johtoryhmä ei ole avoin hakemaan palautetta toiminnastaan. Jos palautetta ja kaksisuuntaista dialogia ei ole avattu, voi rajuksi yltenyt

palaute viime kädessä sinkoutua johtoryhmän korviin epävirallista kautta. Tällaisen tilanteen välttämiseksi on ensiarvoisen tärkeää pystyä viestinnän suunnittelun myötä ennakoidaan ja ajoittamaan tärkeät viestit siten, että henkilöstö kokee olevansa perillä yhtiön asioista. Viestinnän panttaaminen on jokaisen tiedotusviestintää harjoittavan tahon pahin synti. (Juholin 2009a, 196.)

Ennen yhdistymistä SATS:n ja ELIXIA:n organisaatioviestinnän käytännön toteutuksissa oli suuria eroja. Erityisesti käytössä olevat viestintäkanavat olivat erilaisia. ELIXIALla ei ollut käytössään Intranetiä, mikä loi tarpeen vanhanaikaisemmille tiedotuskanaville. Intranetin puuttuminen aiheutti myös sen, että tiedonkulku ylimmältä konsernitasolta maajohtoon ja sieltä edelleen keskuksiin oli katkonaista. (Laukkanen 2015)

SATSilla Intranet otettiin käyttöön Suomen organisaatiossa käytännön tasolla alkuvuodesta 2014. Tosin Intranetin kehitystyö jäi kesken kahden yhtiön välisen yhdistymisprosessin alettua keväällä 2014, mikä oli syynä sähköpostin säilyttämiseen pääasiallisena tiedotuskanavana vielä pitkälle yhdistymisen jälkeiseen aikaan. (Laukkanen 2015)

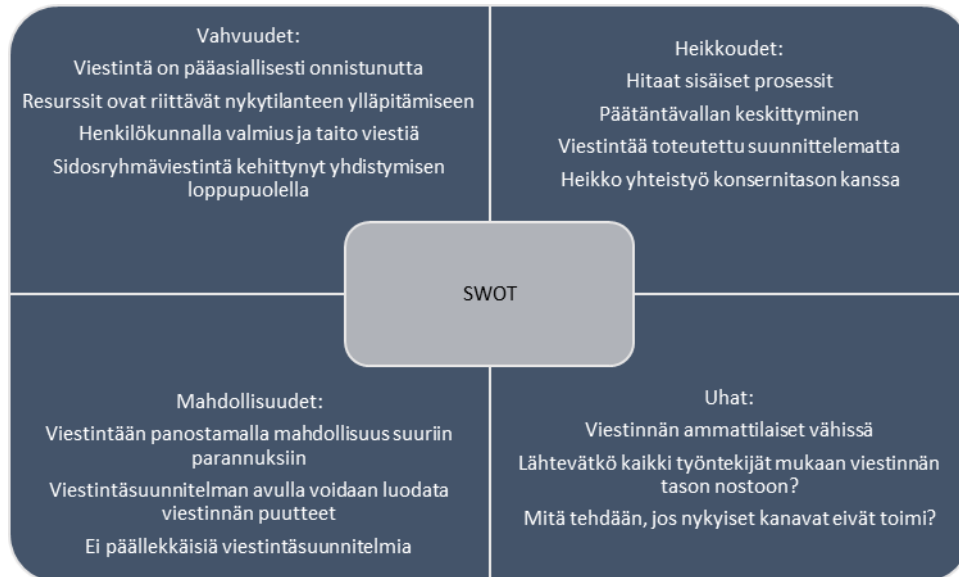
Ennen Intranetiä tiedotustoiminta ELIXIALlakin tapahtui hyvin pitkälti sähköpostitse, mikä loi ongelman viestin vastaanottamisessa ja ymmärtämisessä. Sähköpostin ongelmana on, että lähettäjän on lähes mahdoton seurata, onko viestin sisältö todella saavuttanut vastaanottajan. Toki lukukuittaukset auttavat asiassa osittain, mutta lähettäjä ei silti saa kokonaiskuvaa, onko vastaanottaja sisäistänyt saamansa viestin. (Juholin 2009a, 36.)

Nykyään SATS ELIXIA:n johtoryhmä käyttää organisaatioviestinnän toteuttamiseen olemassa olevia viestintäkanavia: Intranet, sähköposti, video- ja ryhmäpuhelut Skype for Business –sovelluksen kautta, tavalliset äänipuhelut ja tekstiviestit. Viestintäkanavien määrä ja monipuolisuus on siten kehittynyt huomattavasti yhdistymistä edeltäneestä ajasta. Viestintäkanavien määrän lisääntyminen on kuitenkin luonut tilanteen, jossa saapuvien viestien tulva saapuu monesta eri kanavasta.

Nykypäivänä kuvitellaan yleisesti, että informaatioteknologian luoma viestitulva olisi opettanut ihmisen käsittelemään aiempaa enemmän tietoa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan ihmisen kyky käsitellä vastaanotettuja viestejä on säilynyt täysin ennallaan. Tämä asettaa työyhteisön viestivän tahon tilanteeseen, jossa viestintää on pakko tiivistää ja suunnitella, jotta työntekijän kapasiteetti riittää käsittelemään kaikki saapuneet viestit. Monipuolisten viestimismahdollisuuksien tueksi tarvitaan suunnittelua, jotta organisaatioviestinnän laatu pystytään pitämään korkeana ja työntekijät tyytyväisinä. (Juholin 2009a, 44.; Åberg 2006, 111.)

2.1 SWOT-analyysi SATS ELIXIAN viestinnällisestä toiminnasta

Organisaatioviestinnän suunnitteluun yhdistetään SWOT-analyysi, jolla arvioidaan yhtiön sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysi kategorisoidaan useimmiten strategiseen viestintäsuunnitteluun, joten se on olennainen osa perustason viestintäsuunnittelua. (Åberg 2000, 80.)



Kuvio 2. SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän SWOT-analyysi

SATS ELIXIAN viestinnän vahvuutena voidaan nähdä se, että yhtiö on onnistunut ylläpitämään pääpiirteissään hyvän viestinnällisen tason ja yhtiö kykenee nykyisellä organisaatiomallilla ja työnjaolla säilyttämään organisaatioviestinnän nykyisen tason. Sidosryhmäviestinnän voidaan katsoa jopa kehittyneen, kun verrataan syksyyn 2014, jolloin juuri muodostettu organisaatio oli sekaisin viestinnällisten vastuiden osalta. Sekä Service Officen että kuntokeskusten henkilökunta on pääasiallisesti kykenevä korkeatasoisen viestinnän harjoittamiseen.

SATS ELIXIAN suuri koko voidaan nähdä myös heikkoutena, kun organisaation tukitoiminnoille ole annettu käyttöön riittäviä resursseja. Erityisesti viestinnällisten resurssien puuttuminen aiheuttaa hitautta sisäisissä prosesseissa ja vaikeuttaa mahdollisiin kriisitilanteisiin reagointia. Nykypäivän markkinat voivat muuttua nopeasti alasta riippumatta. Jos alan innovaatioista myöhästyy, voi tuloksena olla johtavan markkina-aseman menetys ja leikkaukset. Osana kyvyttömyyttä uudistua on myös sokeus ympärillä tapahtuville muu-

toksille. Liian vahva usko omaan paremmuuteen on vaarallista vahvasti kilpaillulla alalla, kuten liikunta-ala.

SATS ELIXIAN kohdalla yksi suurimmista uhista on yhtiön päättävien toimintojen keskittäminen Ruotsiin. Keskittäminen tuo mukanaan kapeakatseisuutta, joka näkyy vahvana yleistyksenä markkinoiden toimivuudessa ja työkultuurissa. Oletetaan, että ratkaisut, jotka toimivat Ruotsissa, toimivat myös Suomessa ja Norjassa. Tämä on uhkaava ajattelutapa, joka johtaa paikallisesti vääjäämättä väriin ratkaisuihin ja vaatii jälkikäteen tehtäviä korjauksia (Harvard Business Review 2015). Jos tällaisen mallin annetaan kulkea yhtiössä pitkälle, voi tuloksena olla parhaiden työntekijöiden siirtyminen työskentelemään kilpailijoille. Englanninkielinen nimitys tällaiselle tapahtumalle on *braindrain*.

Päätävävallan keskittäminen on luonut Suomen organisaatioon kapinahenkeä, joka luo eripuraa konsernin päättävän organisaation ja Suomen organisaation välille. Yhteistyössä on havaittavissa klikkejä, joihin ei kenties uskalleta puuttua tarvittavalla rohkeudella.

SATS ELIXIALla ei ole organisaatiossaan kokonaisvaltaisesti viestinnästä vastaavaa viestinnän ammattilaista. Tämä tarkoittaa, että viestinnän aktiivinen kehittäminen ei tällä hetkellä ole mahdollista.

Uhiin sisältyvät myös johtoryhmän kyky motivoida ja innostaa kuntokeskusten henkilökuntaa nostamaan omaa viestinnällistä tasoaan. Tähän uhkaan linkittyy vahvasti käytössä olevien viestintäkanavien ja viestimien mahdollinen pettäminen

2.2 SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän nykytilanteen kartoitus

SATS ELIXIAN sisäisen viestinnän nykytilanteen kartoittamiseksi toteutettiin kvalitatiivinen ja vapaamuotoinen tutkimushaastattelu, jonka haastattelukysymysrunko sekä vastaukset ovat löydettävissä liite-osiosta (liitteet 1, 2 & 3). Haastattelu toteutettiin kirjallisena kahta erilaista haastattelukysymysrunkoa käyttäen. Ensimmäinen kysymysrunko ohjattiin esimiesasemassa oleville ja toinen työntekijäasemassa työskenteleville. Haastattelussa haastateltiin kahtatoista työntekijää eri SATS- ja ELIXIA-keskuksista ympäri maan. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti, joten ne eivät täytäneet haastattelulle asetettuja laatu- ja muoto-vaatimuksia.

Haastattelu soveltui tiedonhakekeinona tilanteeseen hyvin, sillä kahden kesken toteutettuna mahdollisti haastatteluun vastanneiden olla täysin rehellisiä vastauksissaan. Lisäksi vastaajille vakuutettiin, että vastauksia kohdellaan täysin luottamuksellisesti, niitä ei luovu-

teta ulkopuolisille, eikä vastauksia voida jäljentää vastaajiin itseensä. Hyvän haastattelutavan mukaisesti vastaajille esiteltiin ennen haastattelua sen päämäärä ja tarkoitus. Lisäksi heille annettiin mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. (Juholin 2009b, 244 – 245.)

Haastattelun tavoitteena oli kerätä eri työntekijäosastoilta sanalliset arviot siitä, miten he kokevat SATS ELIXIAN Service Office –tukiorganisaation toteuttaman organisaatioviestinnän sisällön ja lähetettävien viestien ajoituksen. Lisätavoitteena kysymyksen asettelussa oli saada työntekijöiltä henkilökohtaisia kommentteja organisaatioviestinnän tasosta SATS:n ja ELIXIAN yhdistymisen aikana sekä sen jälkeen. Lisäksi työntekijöitä pyrittiin haastattelun avulla ehdottamaan omia parannusmenetelmiä organisaatioviestinnän laadullisen tason nostamiseksi.

Liitteen 2 haastatteluvastauksista kävi ilmi, että keskuksien johtohenkilöillä on suuria haasteita Service Office –tukiorganisaatiolta tulevien sähköpostiviestien määrän kanssa. ”Selviytymiskeinona” keskusten johtohenkilöt käyttävät tapaa, jossa osa viesteistä jätetään tietoisesti lukematta ja huomiotta. Saapuvien viestien suureen määrään on syynä organisaatioviestinnän vastuuhenkilöiden puuttuminen sekä se, että johtoryhmä ei organisoisi ja koordinoisi viestintäänsä.

Kuntokeskusten sisäinen viestintä sen sijaan on haastatteluvastausten mukaan selkeää ja kaikki keskuksen työntekijät saavat tarvittavan tiedon, kuten liitteen 3 haastatteluvastauksesta voidaan huomata. Viestintävastuut ja menetelmät jakautuvat eri kuntokeskuksissa eri tavoin, mutta kaikkien saadessa tarvittavan tiedon, ei viestintävastuiden erilaisuus ole ongelma. Osa keskusjohtajista (Club Manager) haluaa vastata koko keskuksen viestinnällisestä toteutuksesta. Osa keskusjohtajista tyytyy koordinoivaan rooliin kuntokeskuksen viestintää johtaessaan. Tällöin vastuu viestin perille menosta siirtyy vastaanotto- ja Personal trainer –tiimien omille esimiehille (Deputy Manager ja Head of Reception). (Juholin 2009a, 93 – 98.)

Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä SATS ELIXIAN käytössä oleviin sisäisen viestinnän kanaviin. He peräänkuuluttivat Intranetin valjastamista tiedotustoimintaan entistä vahvemmin. Tämä suunta on havaittu oikeaksi SATS ELIXIAN konsernitasoa myöten, joten Intranetin ja sen lisätoimintojen kehittäminen tulee jatkumaan tulevaisuudessa vahvana.

Useampi työntekijä haluaisi haastatteluvastausten perusteella tiedon olevan saatavilla vain yhdestä keskitetystä kanavasta – näin tietoa ei tarvitsisi hakea monesta eri paikasta,

mikä voi olla vaivalloista ja aikaa vievää. Myös tähän ongelmaan luonnollinen ratkaisu olisi Intranet, jossa voidaan julkaista uutisia ja tiedotteita koskien vain nimettyjä osastoja ja työntekijäryhmiä. Tiedotteiden ja uutisten julkaisu vain halutuille tahoille on mahdollista SATS ELIXIAN Intranetissä jo nyt, mutta toimintoa ei hyödynnetä aktiivisesti, eikä niin hyvin, kuin olisi mahdollista. Ryhmäliikuntaohjaajat esimiehineen käyttävät kohdistettuja tiedotusviestejä hyvällä tehokkuudella.

Organisaatioviestinnän sisällölliseen laatuun oltiin pääasiallisesti tyytyväisiä. Mahdollisena parannuskeinona nähtiin liiallisen hehkutuksen ja nostattamisen kitkeminen viesteistä.

2.3 Organisaatioviestinnän tehtävät SATS ELIXIALla

Organisaatioviestinnällä voi organisaatiosta riippuen olla monia erilaisia ja eritasoisia tehtäviä. Viestintä voi olla ratkaisevassa roolissa organisaation läpikäydessä suuria muutoksia tai luodessa tulevaisuuden liiketoimintastrategiaa. Toisaalta organisaation toteuttama päivittäisviestintä on työkalu, jolla yhtiö suorittaa jokapäiväisiä liiketoimintojaan – parasta mahdollista tulosta tavoitellen. (Juholin 2009b, 42.)

Organisaatioviestinnän tehtäviä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Tässä luvussa vertaillaan Elisa Juholinin ja Leif Åbergin näkemyksiä siitä, mitkä ovat tärkeitä funktioita organisaatioviestinnälle. Juholin näkee organisaatioviestinnän tehtävät ja vaikutukset välittöminä ulkomaailmaan. Hänen mielestään organisaatioviestinnän tehtävät on syytä olla kunnossa, jotta organisaation sidosryhmät eivät joudu kärsimään organisaation toimimattomuudesta. Åberg sen sijaan pohtii organisaatioviestinnän tehtäviä organisaation itsensä kannalta. Jos organisaation sisäiset viestintämenetelmät ja tehtävät ovat selvillä, voidaan jokaisen työntekijän olettaa tekevän yhtiön arvojen ja periaatteiden mukaisia viestintätarkoituksia sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Organisaatiolle on hyödyllistä määritellä toteuttamalleen organisaatioviestinnälle pari perustehtävää. Organisaatioviestinnän perustehtävien määrittelystä on konkreettista apua esimerkiksi viestinnän ammattilaisten rekrytointi-ilmoituksissa, josta potentiaalinen työnhakija voi välittömästi nähdä, heijastavatko yhtiön viestinnän perustehtävät hänen ammatillista ajatusmaailmaansa. (Juholin 2009b, 77.)

Perustehtävien lisäksi organisaatioviestinnän ja viestintästrategian lähtökohtina toimivat strategiset perusviestit. Nämä perusviestit auttavat pukemaan sanoiksi yhtiön mission, vision ja arvot. Strategisilla perusviesteillä luodaan myös tavoitekuva ja tavoiteimago. (Juholin 2009b, 79.)

Åberg (2010, 98 – 107.) on määrittänyt organisaatioviestinnän tehtävät seuraavasti:

- Perustoimintojen tuki
- Profilointi
- Informointi
- Kiinnittäminen
- Sosiaalinen kanssakäyminen

Toisinaan Åberg kuvaa organisaatioviestinnän tehtäviä ympyrämallissa, kutsuen sitä *Åbergin pizzaksi* tai *tulosviestinnän malliksi*, koska tehtävät vaikuttavat suuressa määrin organisaation tuloksen tekoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Åberg keskittyy organisaatioviestinnän tehtäviä esittäessään sisäiseen viestintään ja jättää viestinnän ulkoiset elementit, kuten markkinointiviestinnän ja maineen hallinnan pois. (Åberg 2006, 97 – 98.)

Työorganisaatio viestii keskenään mahdollistaakseen perustyötehtävien suorittamisen. Tähän kuuluvat muun muassa käytössä olevien teknisten järjestelmien ohjeistukset, jotka täytyy saada kaikkien työntekijöiden tietoon. Lisäksi perustoimintojen tukeen kuuluu myös ulkoista viestintää. Ilman tätä tehtävää yhtiö ei pysty toimimaan. (Åberg 2006, 98.)

Profilointi erottaa organisaation toisista ja tekee siitä omanlaisensa toimijan. Organisaatioviestinnän profilointi on tulosta viestintästrategista ja koko liiketoimintasuunnitelmasta, joihin on kirjattu tavoitemaine, tavoitekuva ja tavoiteimago. (Åberg 2006, 100.)

Organisaatiot tekevät työtä jatkuvassa muutoksessa. Tämä voi muutos voi sekä organisaation sisällä tapahtuvaa että ulkoisissa tekijöissä tapahtuvaa. Informointi pitää henkilöstön ja sidosryhmät tietoisina käynnissä olevista tai tulevista muutoksista. Informointi voi olla myös tilannetiedotusta ilman mainittavaa muutosta. (Åberg 2006, 102.)

Kiinnittäminen tarkoittaa Åbergin luetteloinnissa samaa, kuin sitouttaminen. Toimiva organisaatioviestintä on avainasemassa perehdytys- ja sitouttamisprosessissa, jotta uusi työntekijä pääsee välittömästi sinuiksi yhtiön arvojen ja toimintatapojen kanssa. Mikäli näin ei tapahdu, voi työntekijä tahtomattaan toimia yhtiön arvojen vastaisesti. Työntekijä voi lisäksi tuntea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä ja irtisanoutua tehtävästään lyhyellä aikavälillä. (Juholin 2009a, 45-46.)

Sitouttamista olennaisempaa on kuitenkin työntekijän oma sitoutuminen ja sisäinen motivaatio työtehtävien suorittamiseen. Sitoutunutta työntekijää ei tarvitse ohjata kädestä pitäen, vaan yksinkertainen ohjeistus riittää. Yksinkertaisen ohjeistuksen riittäminen vaatii

pohjalleen sen, että työntekijä on sisäistänyt yhtiön toimintatavat ja arvot onnistuneen organisaatioviestinnän kautta. (Åberg 2006, 30.)

Sosiaalinen kanssakäyminen ei ole työyhteisön itsensä hallittavissa, sillä jokainen työntekijä harjoittaa sitä itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Jotkut ihmiset tulevat paremmin toimeen toistensa kanssa, kuin toiset. (Åberg 2006, 105 – 106)

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry antaa yhteisöviestinnälle neljä perustehtävää: pitkäjänteinen profilointi ja maineenhallinta, ulkoinen ja sisäinen viestintä, ohjaus ja valmennus sekä luotaus ja viestinnän toimivuuden arviointi ja mittaaminen (Juholin 2009b 42.).

Monet yritykset kouluttavat avainhenkilöitään tai lähettävät johtohenkilöitään kalliille viestintäkursseille. Tällainen kohdistettu ”lääkeruiskumallinen” viestintäosaamisen nosto on kuitenkin vanhentunut, eikä helpota koko organisaation viestinnällistä ongelmaa. Nykypäivän nopealla frekvenssillä viestivä työyhteisö ei hyödy yksittäisen viestijän kouluttamisesta, sillä yhden työntekijän osaaminen hukkuu heikompitekijöiden viestien valtavaan määrään. (Juholin 2009a, 287-288.)

Työyhteisön ja itse työntekijöiden on mahdollista kehittyä viestijöinä ilman kurssitusta. Lääkeruiskumallin sijasta yritysten, myös SATS ELIXIAN, tulee kehittää viestinnän tasoa sisältä käsin, esimiesten johtamana. Tiimit voivat keskenään sopia yhteisen viestinnän toteutusmalleista. Tällaisen mallin toteutuminen vaatii kuitenkin taakseen kattavan viestintästrategian, taktisen suunnittelun sekä aikaa, jotta henkilöstö pystyy omaksumaan viestinnän monitasoisen suunnittelun tuotokset. Myös aktiivinen esimies on avainasemassa. (Juholin 2009b, 77 – 78.; 111)

SATS ELIXIALla viestintää toteuttaa johtoryhmä apunaan viestinnän ammattilainen. Heidän työnjakonsa ja yhteistyönsä on ensiarvoisen tärkeää tiedotusviestinnän sujuvuuden kannalta. Esimiehen vastuulla on oman osastonsa asioiden tiedotus parhaaksi katsotulla tavalla, miten tiedotustoiminta päätetäänkin koordinoida. Viestinnän ammattilainen auttaa, muokkaa kouluttaa ja tarvittaessa hoitaa viestin lähettämisen käytettäviin kanaviin. Koulutuksen ja ohjeistuksen tulee olla molemminpuolista: esimies voi kouluttaa viestinnän ammattilaista oman osastonsa asioista ja muista yhtiön liiketoiminnan toiminnoista. (Åberg 2006, 110 – 111.)

SATS ELIXIAN organisaatioviestinnälle asetettavat tehtävät ovat täysin linjassa tässä luvussa esitettyjen teorioiden kanssa. Tehtäviä on laidasta laitaan, sisäisestä ulkoiseen, päivittäisviestinnästä perustoimintojen tukeen.

2.4 Organisaatioviestinnän suunnittelun tasot

Organisaatioviestintää suunnitellessa tulee aina ottaa huomioon toteutettavan viestinnän laajuus, kanava, lähetettävien viestien ajoitus ja aikaväli sekä se, kuinka pitkälle tulevaisuuteen viesti vaikuttaa. Suunnittelun yksinkertaistamiseksi organisaatioviestintä on jaoteltu kolmeen eri tasoon riippuen edellä luetelluista osa-alueista. Tasot ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen. (Juholin 2009b, 72 – 73.)



Kuvio 3. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227 – 228.)

Leif Åberg on kuvannut organisaatioviestinnän suunnittelun tasoja pyramidimallisella kuviolla (kuvio 3.). Mallissa käydään läpi kolmen viestintäsuunnittelutason sisältämät aihiot. Strategisella tasolla aloitetaan profilointi- tai viestintäohjelmasta. Strategisen tason täydentävät skenaarioanalyysi ja SWOT-analyysi. Näiden ohjelmien ja analyysien avulla organisaatioviestinnän päämäärät sidotaan yhtiön kokonaisstrategiaan. Viestintäohjelmassa esitellään organisaatioviestinnän periaatteet, määritellään organisaatioviestinnän resurssit ja vastuut. Viestintäohjelma on vaihtoehtoinen keino määritellä yhtiön viestintästrategia.

Viestinnän suunnittelun strategisella tasolla viitataan laajempiin kokonaisuuksiin, jonka päälle voidaan suunnitella taktisen ja operatiivisen tason viestintä. Viestinnän strategisessa suunnittelussa luodaan katse pidemmälle yhtiön tulevaisuuteen ja asetetaan viestinnällisiä tavoitteita useamman vuoden päähän. Viestinnälliset tavoitteet on kuitenkin syytä

pitää erillään liiketoiminnallisista tavoitteista, vaikka ne saattavatkin asettua lomittain joillakin osa-alueilla, kuten haettaessa kulusäästöjä sisäisten prosessien tehostamisesta. Sisäisen työyhteisöviestinnän strategisista ulottuvuuksista ovat muun muassa työyhteisön ilmapiiri ja tunnelma sekä tiedon saatavuus ja vaihdanta. (Juholin 2009b, 72.)

Organisaatioviestinnän suunnittelun taktinen taso koostuu organisaatioviestinnän voimavarojen resursoinnista ja kartoituksesta. Tämä suunnittelun taso kuitenkin elää yhtiöstä riippuen, eikä sitä voida niputtaa aina tietynlaiseksi toiminnaksi. Esimerkiksi kuviossa 3 strategiselle tasolle kirjattu SWOT-analyysi voi hyvin olla myös taktisen tason organisaatioviestinnän suunnittelua. (Åberg 2000, 235.)

Taktinen taso toimii linkkinä kahden äärimmäistason välissä. Siinä pureudutaan toimintaohjeituksiin, kuten kriisiviestintä- ja sidosryhmäviestintäohjeistuksiin sekä viestintäresurssien kartoittamiseen. Myös viestinnän tulevaisuutta suunnitellaan – maksimissaan noin vuoden mittaiselle ajalle. (Juholin 2009b, 73.)

Viestinnän suunnittelun operatiivisella tasolla tarkoitetaan konkreettisten tuotosten laatimista tiettyjä tilaisuuksia ja yleisöjä varten. Tällaisia voivat olla esimerkiksi Intranetin kehittäminen ja päivittäminen, lehdistötiedotteiden laatiminen ja lehdistötilaisuuden järjestäminen sekä kampanjan suunnittelu ja toteutus. Tällöin on tiedossa viestinnän kohde ja tarkoitus. Operatiivisen tason viestintä on sidoksissa yhtiön viestintästrategiaan, joka määrittelee laajemmin viestinnän toteutuksen. (Juholin 2009b, 72.)

Viestinnän suunnittelun tasot menevät usein päällekkäin. Tämä ei ole vaarallista, mutta on syytä tiedostaa aina viestinnän suunnittelun siirtyminen strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle. (Juholin 2009b, 73.)

Vaikka viestinnän suunnittelun tasojen erot usein hämärtyvät, on viestintää suunnittelevan yhtiön syytä pitää selkeästi kaiken pohjana oleva viestintästrategia, jonka päälle voidaan rakentaa lyhempikestoisia taktisia suunnitelmia. Viimeisenä viestinnän suunnittelun kruunaa operatiiviset suunnitelmat, joita voidaan tehdä tiettyä tapahtumaa tai kampanjaa varten. (Juholin 2009b, 74 – 75.)

Juholin (2009b, 74.) on luonut Kamenskyn (2000) ajatusten pohjalta organisaatioviestinnän suunnittelun tasoja kuvaavan mallin (Taulukko 1):

Taulukko 1. Viestinnän suunnittelun tasot (mukaeltu Kamensky 2000)

Visio:
- Arvot, strategiat; yhteisön elämäntehtävä
Toiminta-ajatus:
- Viestinnän perusmäärittelyt ja analyysit
- Viestintästrategia
o Strategiset tavoitteet
o Painopistealueet
o Mittarit
- Viestintäsuunnitelmat
o Päivittäisviestinnän linjaukset
o Toistuvat tai tiedossa olevat tehtävät
o Toimintasuunnitelma
o Ohjeet, politiikat, prosessinkuvaukset
o Vastuut
o Budjetti
- Seuranta ja arviointi

Yhtiön liikeidean perimmäinen visio, strategia ja arvot nivoutuvat organisaatioviestinnän perusmäärittelyihin, analyysihin ja lopuksi viestintästrategiaan. Viestintästrategian pohjalta tehdään erilaisiin tarkoituksiin ja tavoitteisiin tarkoitettuja viestintäsuunnitelmia, jotka voidaan nimetä taktisen tason viestintäsuunniteluiksi (Taulukko 1).

Organisaatioviestinnän suunnittelussa lähinnä työntekijärajapintaa on operatiivinen taso, johon sisältyvät muun muassa taulukossa 1 nimetyt päivittäisviestinnän linjaukset, toistuvat ja tiedossa olevat tehtävät sekä ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset.

2.5 SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän asemointi

Siirryttäessä viestinnän suunnittelusta käytännön toteutukseen, on havainnollistettava viestinnän asemointi. Asemoinnin helpottamiseksi on kehitetty ennalta perusmäärittelyjä, joiden perusteella organisaatio voi asemoida suunnittelemansa organisaatioviestinnän organisaation sisällä. SATS ELIXIAN kohdalla oivallinen valinta viestinnän asemointiin on Elisa Juholinin määrittämä näkemys johdetusta, mutta jokaisen vastuuta korostavasta viestintäasemasta, jonka määritelmä on:

Johdettu, jokaisen vastuuta korostava

Viestintä on tietoisesti läsnä kaikissa toiminnoissa ja prosesseissa; sitä johdetaan ja se on samalla vapaamuotoista sekä omatoimisuuteen haastavaa. Viestinnän ammattilaiset koordinoivat, konsultoivat ja vastaavat nimetyistä menetelmistään. (Juholin 2009b, 76.)

SATS ELIXIAN organisaatiossa viestinnästä vastaa omien työtehtäviensä lomassa käytännössä kaksi henkilöä; HR Manager sekä Corporate Customer Specialist. Muiden työtehtävien ohella viestinnän proaktiivinen suunnittelu ja johtaminen ovat kuitenkin mahdollista, joten viestinnän suunnittelu jää tällä hetkellä täysin operatiiviselle tasolle.

Yhtiön siirtäessä suunniteltua viestintämenetelmää käytäntöön, on syytä ottaa huomioon organisaation tahtotila viestinnän kehittämisen kannalta. Oikoteitä onneen ei ole, eikä pelkällä taktisen tason ohjeistuksella voi odottaa muuttavansa koko organisaation viestintä-kulttuuria. Oli kyse sitten koko viestintästrategian päivittämisestä tai yksittäisestä viestintäohjeistuksesta, viestintä vaatii resursseja, eli aikaa, rahaa sekä työvoimaa. (Juholin 2009, 74.)

Hyvin hoidettu sisäinen tiedotusviestintä luo työpaikalle myönteistä ”me”-henkeä. Lisäksi se luo henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan, jossa kaikki ovat perillä yhtiön asioista. Lisävaikutuksina ovat positiivinen kehitys työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin ja työmotivaatioon. (Åberg 2005, 111.)

2.6 SATS ELIXIAN organisaatioviestinnän viestimet ja kanavat

Teknologisten innovaatioiden mahdollistama viestintäkanavien ja viestimien kehitys on muovannut organisaatioviestintää radikaalisti viimeisen vuosikymmenen aikana. Viestintätekniologia onkin itsessään käsite, jolla tarkoitetaan ”niitä teknologioita ja viestinnän tekniisiä muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat mm. internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiilit viestintäverkot.” (Juholin 2009b, 172.)

Internet-yhteyden avulla tapahtuva sähköinen viestintä on keskeisessä roolissa erityisesti kansainvälisissä ja maantieteellisesti hajaantuneissa organisaatioissa. Se antaa vapautta käyttäjällensä olinpaikan suhteen – kaikkien ei tarvitse kyetä saapumaan paikalle sovitun osoitteeseen sovittuna ajankohtana. Vapaudesta huolimatta sähköinen viestintä ei ole täysin korvannut perinteistä kokouskäytäntöä. (Juholin 2009b, 172.)

Intranet on korvannut sähköpostin käyttöä organisaatioissa viime vuosina. Monessa organisaatiossa tilanne on kuitenkin se, että Intranetin kaikkia ominaisuuksia ei ole valjastettu käyttöön. Tämä saattaa turhauttaa Intranetiä käyttäviä työntekijöitä ja poistaa Intranetin suurimman hyödyn, eli reaaliaikaisen tiedonjaon organisaation sisällä. Tämä on tilanne myös SATS ELIXIAlla (Juholin 2009b, 176.)

Sähköposti on monelle työntekijälle ensimmäinen kosketus sähköiseen organisaatioviestintään. Se on vakiinnuttanut asemansa organisaatioiden sisäisen viestinnän pääviestintämenä ja nykypäivänä sitä käytetään moneen erityyppiseen viestintään: tiedotukseen ja informointiin, keskusteluihin ja dialogiin sekä vapaamuotoiseen yhteydenpitoon. Päivittäin saapuvien sähköpostiviestien valtava määrä on kuitenkin aiheuttanut sen, että työntekijät eivät pysty hallitsemaan suurta viestinnän volyymia. Tämä johtaa organisaatioviestinnän tehon laskemiseen. (Juholin 2009b, 178.)

Tiedote on organisaatioviestinnän muotona yksinkertainen ja perinteinen. Hyvin toteutettuna tiedote on lyhyt, ytimekäs, yksiselitteinen ja nopea. Tiedotteen laatiminen on yksi viestinnän ammattilaisen perustaidoista. Sävyltään tiedote on objektiivinen ja neutraali. Tiedote on oiva sisäisen viestinnän keino silloin, kun vastaanottajien oletetaan sisäistävän tiedottava asia yhdellä lukemisella. Näin tiedote vähentää päivittäisviestien määrää. Sisällöltään tiedote kootaan tärkeysjärjestykseen, eli tärkein informaatio asetetaan heti tiedotteen kärkeen. Otsikko ja ingressi ovat tiedotteen tärkeimmät osat. (Juholin 2009b, 179.)

SATS ELIXIAN Service Office –tukioorganisaation suositellaan käyttävän tiedotusviestintään olemassa olevia viestintäkanavia: Intranet, sähköposti, video- ja ryhmäpuhelut Skype for Business –sovelluksen kautta, tavalliset äänipuhelut ja tekstiviestit.

Pääasiallisena tiedotuskanavana pyritään käyttämään Intranetiä sen helppouden, reaaliaikaisuuden ja jatkuvuuden takia. Intranet on myös oiva tiedotuskanava suurille työntekijämassoille viestittäessä (yli 50 henkeä). Lisäksi Intranet on keskeisessä roolissa koko pohjoismaisen organisaation kehitystyössä, kun puhutaan sisäisestä viestinnästä, joten Intranetin kehittämiseen tullaan panostamaan yhtiön toimesta jatkossakin.

Sähköpostin käyttöä suositellaan jatkossakin sellaisissa tiedotusviestintätilanteissa, joissa viesti on arkinen ja koskettaa pienempää työntekijäjoukkoa (maksimissaan n. 50 henkeä). Sähköposti on tehokas tiedotuskanava, kun vastaanottajina on kokoaikaisia työntekijöitä, jotka seuraavat saapuvia sähköposteja aktiivisesti.

Skype for Business –sovellus (ent. Microsoft Lync) on mainio ohjelmisto oman organisaation sisäiseen sekä sidosryhmäviestintään 2 – 5:lle hengelle kerrallaan. SATS ELIXIAN organisaatiossa Skype for Business tai MS Lync on asennettuna jokaisen työntekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle. Skype for Business mahdollistaa pikakeskustelun, joten se on nopeampi ja epävirallisempi, kuin sähköposti. Toisaalta sillä voi järjestää monen hengen videopuheluita, joten se korvaa vanhan ja kömpelön videokonferenssipuhelun, jonka palveluntarjoajana on aiemmin toiminut Cisco.

Tavallinen äänipuhelu on paras tiedotusviestintäkanava, kun halutaan saada viesti yhdelle ihmiselle ja varmistua, että vastaanottaja saa viestin. Tällaisia viestejä ovat esimerkiksi nopeaa toimintaa vaativat myynti- ja asiakaspalvelutilanteet, joissa asiakas odottaa vastausta.

Tekstiviesti on hyvä tiedotuskanava yhdelle henkilölle tilanteessa, jossa puhelu ei ole mahdollinen. Tekstiviestin lähettäminen on käytäntönä oivallinen silloin, kun on yritetty soittaa, mutta työntekijä ei ole syystä tai toisesta vastannut puhelimeen. Perään lähetetty tekstiviesti vapauttaa tiedotusviestintää harjoittavan tahon muihin työtehtäviin, mikä parantaa työtehoo. Asiaan voidaan myöhemmin palata puhelinkeskustelun muodossa uudelleen.

Tehdyn kvalitatiivisen haastattelun perusteella kävi ilmi, että mainittujen kanavien lisäksi useammalla kuntokeskuksella on käytössään keskuksen henkilöstön sisäinen Whatsapp- ja/tai Facebook –keskusteluryhmä. Nämä kanavat eivät kuitenkaan sovellu esimiehen ja alaisen väliseen viestintään jo pelkästään siksi, että se hämärtää työ- ja vapaa-ajan välistä eroa. Lisäksi molemmissa sovelluksissa viestin lähettäjä voi nähdä, milloin vastaanottajan on viimeksi ollut paikalla. Tämä voi asettaa sekä esimiehen että alaisen kiusalliseen tilanteeseen, joten näiden sovellusten käyttöä työyhteisöviestintään ei voi suositella. Oli kyseessä sitten viesti Service Officelta kuntokeskukseen tai kuntokeskuksen johtohenkilöltä alaiselleen.

Tekniset viestimet ovat hyödyllisiä ja nopeuttavat tiedotusviestintää organisaatioiden sisällä. Mikään teknologinen edistysaskel ei kuitenkaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää, mikä onkin välttämätöntä erityisesti silloin, kun puhutaan muutoksesta tai kriisistä organisaatiossa.

2.7 Muutoksista ja kriiseistä selviytyminen SATS ELIXIALla

Muutosviestinnästä on puhuttu viime vuosina paljon, sillä se edellyttää toteuttajaltaan ennakointikykyä ja nopeaa reagointia. Sosiaalinen media ja sähköiset viestimislaitteet puolestaan mahdollistavat muutosviestin leviämisen kulovalkean tavoin. Muutos, vaikkakin positiivinen, on aina stressaava tilanne, joka vaatii henkilökohtaista kohtaamista. (Juholin 2009a, 126.)

Muutosviestintä ei ole perinteistä tiedottamista, sillä muutoksen suuruus määrittelee myös tiedottamisen tarpeen suurentumisen. Suurempi tiedottamisen tarve tarkoittaa useampia tiedotteita useammissa kanavissa, joista tärkein on henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva tiedottaminen. Tällöin tiedottamisen kohteen tunteet ja työyhteisön tunnelma on otettava huomioon erityisen hyvin. (Juholin 2009a, 126.)

Juholin kuvaa muutoksen ihanteellista käsittelyä kuvion 5 mukaisesti:



Kuvio 5. Ihanteellinen muutoksen käsittely (Juholin 2009a, 129.)

Kuvio 5 esittää ihanteellisen muutoksen käsittelyn organisaatiossa jatkuvan kehämallin mukaisesti. Muutoksen käsittely lähtee liikkeelle sen perustelusta, jolla herätetään sisäinen motivaatio muutoksen käsittelyyn. Kun motivaatio on todennettu, ideoidaan ja kokeillaan muutosviestinnän toimivuutta muutosviestintäryhmän kesken. Tämän jälkeen muutosviestintää kokeillaan oikeille viestintäkohteille. Kritiikin kautta muutosviestintää voidaan kehittää *lennosta*. Lopuksi verrataan lopputilannetta lähtötilanteeseen ja arvioidaan muutosviestinnän onnistuminen.

SATS ELIXIAN muutosviestinnän heikkous ja sen aiheuttama organisaation sisäinen kriisi olivat katalyyttina tälle opinnäytetyölle. Tällä hetkellä organisaation valmius suoriutua haastavista muutosviestintä tehtävistä on parempi, kuin yhdistymisen aikaan. Selkiintyneet vastuut organisaation sisällä ovat suurin syy, miksi SATS ELIXIA voi nykyään hallita muutosviestintäänsä paremmin.

Kriisiviestinnän peruseriaatteet ovat täysin samat, kuin positiivisen muutosviestinnän. Kriisi poikkeustapauksena vaatii kuitenkin viestinnältä tarkennuksia ja erityistä nopeutta. Kriisiä hankaloittaa entisestään se, että median rooli niissä vaihtuu usein objektiivisesta skandaalin hakuiseksi – alkaa kilpajuoksu siitä, kumpi viestii nopeammin ja tyhjentävämmin. Kriiseihin valmistautuminen on avainasemassa, jotta niistä voidaan selviytyä tyylikkäästi. (Juholin 1999, 220 – 223)

SATS ELIXIAN kohdalla mahdollisia kriisejä ovat:

- Liikunta-alan TES:n puuttumisen aiheuttamat epäselvyydet työehdoissa
- Kuntokeskusten kiinteistövahingot
- Toiminnot lamaannuttava tekninen ongelma
- Vahingot ja onnettomuudet henkilöstölle
- Vahingot ja onnettomuudet jäsenille
- Sisäiset taloudelliset ongelmat
- Hyökkäykset yhtiötä kohtaan erit. sosiaalisessa mediassa

Valmistautuminen kriiseihin vaatii konkreettisia ohjeistuksia, miten toimitaan, kun jokin yhtiötä kohdannut kriisi on kehittymässä. Ennakkoon nimetyt viestijät muodostavat kriisiviestintäryhmän, joka toimii ennalta laaditun kriisiviestintäsuunnitelman mukaisesti viestien käytettävissä olevia kanavia pitkin sidosryhmille. Kriisiviestintäsuunnitelman yksinkertaisuus takaa sen toimivuuden ja nopeuden. (Juholin 1999, 223 – 225)

3 Viestintäsuunnitelma SATS ELIXIAN tiedotusviestintään

Tämän tiedotusviestintäsuunnitelman rakentaminen toteutetaan organisaatioviestinnän suunnittelun operatiivisin toimenpitein ja apuvälinein. Apuvälineitä ovat muun muassa erilaiset projektiaikataulut ja toimintaohjelmat (Åberg 2000, 242.). Tietoperustan pohjalta on lisäksi hyödynnetty muutamia organisaatioviestinnän suunnittelun strategisia ja taktisia menetelmiä, kuten SWOT-analyysi ja kriisiviestinnän ohjeistus.

3.1 SATS ELIXIAN tiedotusviestinnän resursointi ja ennustettavuus

Operatiivisen tason viestintäsuunnittelussa resurssit ovat sidotut, joten viestintäsuunnitelmalle luodaan oma budjetti ja arvio suunnitelmaan tarvittavista resursseista (Åberg 2000, 242.).

SATS ELIXIALLa tiedotusviestinnän sisäiset voimavarat ovat varsin niukat. Tiedotusviestintää toteuttaa johtoryhmä parin asiantuntijan avulla. Tämä tiedotusviestintäsuunnitelma on rakennettu niin, että yhden viestinnän ammattilaisen on arvioitu pystyvän selviytymään tiedotusviestintätehtävistä, jos tiedotusviestintä on jäsennelty ja organisoitu hyvin.

SATS ELIXIAN tiedotusviestintäsuunnitelman käyttöönotto vie viestinnän ammattilaiselta määrätyn määrän työaika. Hänen työpanoksensa käytetään osittain tiedotusviestintäsuunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Taulukko 2 kuvaa viestinnän ammattilaisen työtehtäviä tiedotusviestintäsuunnitelman parissa joulukuussa 2015.

Taulukko 2. Joulukuu 2015 viestinnän ammattilaisen näkökulmasta

Päivä	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Vko 49		1.12. Kuukausitiedote		Päivätiedote: Itsenäisyyspäivä	Valmistele viikkokirje		Itsenäisyyspäivä
Vko 50	7.12. Viikkokirje	Kriisi: Facebook - palaute leviää			Valmistele viikkokirje		
Vko 51	14.12. Viikkokirje	Valmistele tammikuun kampanjat	Päivätiedote: tekninen häiriö	Valmistele tammikuun kampanjat	Valmistele viikkokirje		
Vko 52	21.12. Viikkokirje	Valmistele tammikuun kampanjat	Päivätiedote: asiakaspalvelu kiinni 24. - 27.12.		Valmistele viikkokirje		
Vko 1	28.12. Viikkokirje	Valmistele kuukausitiedote	Valmistele kuukausitiedote				

Taulukosta 2 on havaittavissa, miten viestintätehtävät jakautuvat viikko- ja kuukausitasolle. Yhden tehtävän suorittamisen on arvioitu vievän viestinnän ammattilaiselta aikaa kahdesta neljään tuntia, riippuen tehtävän laajuudesta ja haasteellisuudesta.

SATS ELIXIAN päivittäistiedottamista on pystyttävä tilanteesta riippuen jaottelemaan tai yhdistämään aiheen, kohteen, kanavan ja ajoituksen perusteella. Viestinnän ammattilaisen käsissä oleva tiedotusviestinnän suodatus on avainasemassa. Hänen on kyettävä määrittelemään, ovatko viestit päivittäisviestintää, vai vaativatko ne oman operatiivisen suunnitelmansa. Yleensä tulevat muutokset ovat asioita, joista laaditaan erillinen suunnitelma ennen asian tiedottamista eteenpäin. Toisaalta päivittäisviestinnässä on priorisoitava viestejä, jotka ovat elintärkeitä henkilöstön työnteon kannalta. Tiedon pimittäminen on ongelma, joka voi johtaa epämiellyttäviin tilanteisiin, joissa asiakas tietää yhtiön asiat paremmin, kuin työntekijä. Koko tätä prosessia kutsutaan informoinnin sisäiseksi ja ulkoiseksi luotaukseksi. (Juholin 2009b, 112.; 44.)

3.2 SATS ELIXIAN tiedotusviestien ajoitus

SATS ELIXIA Service Officen tulee toteuttaa tiedotusviestintää SATS- ja ELIXIA-keskuksille kolmella eri aikavälillä. Tiedotteiden jakaminen kolmeen eri aikaväliin mahdollistaa tiedotteiden ajoittamisen niiden laajuuden, sisällön tärkeyden ja aiheen mukaan.

- Päivittäiset tiedotusviestit
- Viikoittaiset tiedotusviestit
- Kuukausittaiset tiedotusviestit

Päivittäiset tiedotusviestit ovat lyhyitä, nopeita ja niiden aihe liittyy usein johonkin kriisiviestinnäksi luettavaan tapahtumaan. Nämä viestit ovat työntekijöille tärkeitä perustoimintojen ja työtehtävien onnistumisen takaamiseksi.

Viikoittaiset tiedotusviestit ovat ilmoitusluontoisia ja työntekijälähtöisiä. Nämä viestit kertovat henkilöstölle tilanteesta suhteessa myyntitavoitteisiin ja kesken kuukauden käynnistyvistä alennuskampanjoista, jotka vaativat erityishuomiota kuntokeskuksen henkilökunnalta.

Kuukausittaiset tiedotusviestit ovat yleisluontoisia ja luovat katsauksen kokonaiseen kalenterikuukauteen. Tässä tiedotteessa kasataan yhteen kaikki kalenterikuukauden aikana alkavat ja jatkuvat PT- ja liittymistarjouskampanjat ja niiden myyntiohjeistukset kassa- ja asiakashallintajärjestelmissä. Myös asiakaspysyvyyttä kehittävät toiminnot ovat mukana kuukausittaisessa tiedotusviestissä.

Viikoittainen ja kuukausittainen tiedote kasaa yhteen markkinointiviestintää, tiedotusviestintää asiakaspalvelulta sekä muita mahdollisia viestejä ja ohjeistuksia johtoryhmän henkilöiltä. Viestinnän ammattilainen kokoaa viestit yhteen ja tarkistaa, että ne ovat määrittelyjen mukaisia.

3.3 SATS ELIXIAN tiedotusviestien keinot, kanavat ja vastaanottajat

Kuukausittaiset, viikoittaiset ja päivittäiset tiedotusviestit vaativat ajankohtaisuutensa, kiireellisyytensä ja sisältönsä takia erilaisia viestimiä sekä kanavia tavoittaakseen kaikki tarvittavat vastaanottajat. SATS ELIXIAN tiedotusviestintään käytetään yhtiön olemassa olevia viestimiä joko yksinään tai yhdistettynä.

Päivittäisviestinnän sisältämät tiedotusviestit ovat usein sisällöltään lyhyitä, korjaavia ja vaativat sekä lähettäjältään ja vastaanottajaltaan nopeaa reagointikykyä. Tällaisten viestien vastaanottaja on useimmiten viestin aiheen parissa työskentelevä työntekijä, ei välttämättä esimies. Kanavana tällaisissa viesteissä on puhelinsoitto, tekstiviesti, sähköposti tai Skype for Business –viesti.

Viikoittainen tiedotusviesti on keino kuntokeskuksen esimiehille ja työntekijöille seurata kuukausittaisten tavoitteiden saavuttamista ja edistymistä viikkotasolla. Viikoittaisen tiedotusviestin vastaanottaja on esimies, joka muokkaa viestiä oman ja keskuksensa näköiseksi ja välittää viestin keskuksen työntekijöille. Jokainen keskus muokkaa viestistään omanlaisensa ennalta määriteltä viestipohjaa hyödyntäen. Kanavana viikoittaisessa viestissä on sähköposti.

Kuukausittain lähetettävä tiedotusviesti on yleisempi, kuin tiheämmällä aikavälillä lähettyt. Kuukausitason tiedotteeseen kootaan koko kalenterikuukauden aikana voimassa olevat kampanjat, tarjoukset ja tapahtumat. Kuukausitiedotteen lähetetään sähköpostitse keskusten esimiehille. Lisäksi se nostetaan aina kuun alussa Intranetiin, jossa se on kaikkien työntekijöiden nähtävillä.

3.4 Tiedotusviestintäsuunnitelman mittaaminen ja seuranta

Tiedotusviestintä on ollut tehokasta silloin, kun sen myötä on saatu aikaan haluttu muutos tai reaktio. Muutoksen tarkastelussa olennaisinta on alkupisteen ja loppupisteen tilanteiden vertailu. Vertailu on mahdollista silloin, kun viestintäsuunnitelmalle on asetettu mittaamiseen kelpaavat tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tavoitteet ovat saada aikaan positiivinen muutos SATS ELIXIAN tiedotusviestinnässä vaikuttamalla tiedotusviestien vastaanottajien tietoihin, mielipiteisiin ja asenteisiin. (Åberg 2000, 269 – 270)

SATS ELIXIALle rakennettavan tiedotusviestintäviestintäsuunnitelman toimivuutta voidaan mitata useilla mittareilla. Tiedollinen tavoite on vastaanottajien tietojen paraneminen tiedotusviestinnän kehittymisen ansiosta. Tavoitteena on, että SATS ELIXIA – kuntokeskusten työntekijät tunnistavat Service Officen tukioorganisaationa ja tietävät viestintää harjoittavat työntekijät. Asennetavoite on työtyytyväisyyden nousu vastaanottajien, eli SATS ELIXIA -kuntokeskusten työntekijöiden, keskuudessa. Työtyytyväisyyskysely ja saatavan palautteen seuraaminen on keino tämän tavoitteen mittaamiseen. Käyttäytymistavoite on tiedonsiirtoon tarvittavien lähetettyjen viestien määrän väheneminen. Tätä voidaan seurata tarkentavien kysymysten ja dialogin määrän mittaamisella. (Åberg 2000, 270.)

Taulukko 3. Tiedotusviestintäsuunnitelman toimivuuden seuranta

Kuukausi	12/2015	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016
Toteutus	Suunnitelman esittely, launch.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Suunnitelman tarkistus. Tarvittaessa uusi haastattelu (vrt. vastauksiin kesällä 2015)
Kuukausi	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	6/2017	7/2017
Toteutus	Kehitystoimenpiteet ja toiminnantehostus uusien vastausten pohjalta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Toiminnan seuranta.	Suunnitelman tarkistus. Tarvittaessa uusi haastattelu (vrt. vastauksiin kesällä 2016)	Kehitystoimenpiteet ja toiminnantehostus uusien vastausten pohjalta.

Taulukko 3 kuvaa hypoteettisesti joulukuussa 2015 jalkautettavan tiedotusviestintäsuunnitelman toimivuutta sekä mahdollisia parannuskorjauksia. Taulukossa on otettu huomioon kuntokeskusalan sesongit, jotka ajoittuvat vuositason tammikuulle ja elo-syyskuulle. Sesonkikuukaudet on siten syytä pyhittää perustoimintojen pyörittämiselle, sillä sesonkien aiheuttama viestintätarve itsessään työllistää viestivät tahot täysin. Sesongin aikana kerätään tietoa, palautetta ja kokemuksia, miten uusi viestintäsuunnitelma on otettu vastaan ja miten se toimii käytännössä.

Koko kuntokeskusala rauhoittuu kesää kohti mentäessä, kun jäsenet siirtyvät liikkumaan ulos. Tämän ansiosta kesäkuu on toimiva ajankohta tarkastella viestintäsuunnitelman toimivuutta kriittisesti ja tehdä tarvittaessa työntekijöille uusi haastattelu vertailun mahdollistamiseksi.

Myös heinäkuu on kuntokeskuslalla rauhallinen kuukausi, joten kesäkuussa käynnistetyt korjaustoimenpiteet antavat viestintäsuunnitelman kehittäjälle heinäkuun aikaa tehdä konkreettisia muutoksia viestintäsuunnitelmaan haastatteluista saatujen vastausten perusteella.

3.5 Kehittämis ehdotus SATS ELIXIAN tiedotusviestintään

Tiedotusviestintäsuunnitelman kehittämis ehdotuksena otetaan käyttöön uusi tiedotusviesti ajoituksen, kanavan ja sisällön kannalta. SATS ELIXIA Service Officen lähettämä viikkokirje on keino parantaa tiedotusviestinnän tasoa, sillä uuteen tiedotusviestityyppiin voi sisällyttää sellaista informaatiota, joka tällä hetkellä jää pois sekä päivittäis- että kuukausitason tiedotusviesteistä. Viikkokirjeen tarkoituksena on tukea sekä päivittäisviestintää että

kuukausitason viestintää toimimalla kahden ääripään välissä ja tarttumalla aiheisiin, joita päivittäis- tai kuukausiviestinnässä ei voida huomioida.

Tiedotusviestintäsuunnitelman implementointiin tarvitaan viestinnän ammattilainen, joka luotaa ja kokoaa viikkokirjeen sisällön. Viikkokirjeen kokoamismalliin on kaksi vaihtoehtoa. Joko viestinnän ammattilainen voi koota viikkokirjeen sisällön kokonaan itse ja välittää kootun kirjeen kaikkiin kuntokeskuksiin tai viestinnän ammattilainen voi luoda pohjan, johon jokaisen kuntokeskuksen Club Manager voi muokata itsensä ja keskuksensa näköisen kokonaisuuden. SATS käytti jälkimmäistä mallia ennen yhdistymistä. SATSin käyttämä vanha malli on nähtävissä liitteessä 6.

Viikkokirjeeseen oli koottuna menneeseen viikkoon verrattuna kehitys seuraavista SATSin liiketoiminnan osa-alueista:

- Uusjäsenmyynti (NMU)
- Drop-off (irtisanoutuneet jäsenet)
- Retail-myynti (kuntokeskuksen vastaanoton ohessa olevan vähittäismyymälän myynti)
- PT (Personal Training –myynti)
- SQI (Service Quality Index) (suom. palvelulaatuindeksi)

Viikkokirjekonsepti toimi ennen yhdistymistä niin, että silloinen Service Office toimitti jokaiselle keskusjohtajalle raakaversion, josta nämä pystyivät kirjoittamaan haluamansa version keskuksensa henkilökunnalle. Tämä käytäntö piti osa-aikaisenkin työntekijän jyvällä siitä, mitä keskuksessa ja koko yhtiössä tapahtuu viikkotasolla, sillä viikkokirje tulostettiin keskuksen vastaanottoon ja kaikki toimistotiloihin henkilökunnan nähtäväksi.

Viikkokirjeen positiiviset vaikutukset eivät rajoittuneet työntekijöiden onnistuneeseen tiedottamiseen. Tällainen viestintä ja viestin sävy nostivat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, minkä ansiosta palvelulaatuindeksi ja asiakastyytyväisyys kasvoivat.

4 Pohdinta

Vaikka SATS ELIXIALla ei ole ollut käytössään pelkästään viestinnästä vastaavaa ammatilaista organisaatiossaan, on organisaation toteuttama sisäinen ja ulkoinen viestintä suhteellisen hyvällä tasolla. Tämän voidaan katsoa olevan henkilökunnan valmiudesta viestiä hyvällä tasolla, vaikka viestintää ei ole suunniteltu tai dokumentoitu aikaisemmin.

Organisaatioviestintään panostamalla on kuitenkin mahdollisuus kehittää koko yhtiön imagoa ja parantaa työtyytyväisyyttä huomattavasti. Pienelläkin panostuksella voidaan olettaa saavutettavan suuria harppauksia, kun osaavalle henkilöstölle esitellään dokumentoitu ja siten toistettava viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman osittainenkin implementointi nostaisi tiedotusviestinnäntasoa sekä kasvattaisi henkilöstön sitoutumista, tyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

Viestinnän kehittäminen edellyttää yhtiöltä uusia resurssointia henkilöstöpuolella, sillä nykyisellä organisaatiossa ei viestintäosaamisesta huolimatta ole muiden työtehtäviensä ohessa aikaa aktiivisesti kehittää organisaatioviestintää sekä rakentaa kirjallisia suunnitelmia ja strategioita.

SATS ELIXIAN kokoiselle organisaatiolle on tärkeää luoda pitkän tähtäimen viestintästrategia, joka heijastaa koko yhtiön liiketoimintasuunnitelmaa. Useita satoja henkilöä työllistävän organisaation tulisi kirjata harjoittamansa viestinnän tavoitteet ja käytännöt jo siksi, että henkilöstömuutoksien viestintäosaamisen kadotessa voidaan aina tukeutua kirjalliseen ohjeistukseen. Organisaation viestinnällinen osaaminen ei voi olla vain viestinnän ammattilaisen päässä.

Yhtiö tahtotila on jatkaa Intranetin kehitystyötä ja nostaa Intranet pääasialliseksi tiedotuskanavaksi. Tämä kehitystyö tarvitsee tuekseen virallisen ohjeistuksen Intranetin käyttöön sekä hyödyntämiseen. Ohjeistuksessa jokainen työntekijä veloitetaan tarkistamaan Intranetin päivitykset parhaimman kykynsä mukaan – kokoaikaisilla työntekijöillä vähintään kahdesti päivän aikana ja osa-aikaisilla työntekijöillä työvuoroon saapuessa. Velvoitus voidaan kirjata tarvittaessa työntekijöiden työsopimuksiin.

Tämän opinnäytetyön rakentaminen oli noin vuoden mittainen projekti, joka alkoi lokamarraskuussa 2014 ja päättyi marraskuussa 2015. Projektin alkuosa koostui puhtaasti datan ja kokemusten keräämisestä sekä haastattelujen tekemisestä. Datan ja kokemusten kerääminen tapahtui lähinnä päivittäisten sähköpostien seuraamisella. SATS:n ja ELIXIAN yhdistymisen aiheuttama palautevyöry ja työtehtävien määrä aiheuttivat sen, että opinnäy-

tetyöprosessin rakentaminen muuttui passiiviseksi tarkkailuksi, eikä energia riittänyt aktiiviseen kirjoitustyöhön.

Teoriaperustan hyödyntäminen ja itse kirjoitustyö ajoittui projektin jälkimmäiselle puoliskolle, kun yhdistymisen aiheuttamat työtehtävät vähenivät keväällä 2015. Vasta projektin loppuosan teoreettisen osuuden myötä oli havaittavissa, miten monimuotoinen tehtävä viestintäsuunnitelman rakentaminen voikaan olla. Teorian monimuotoisuus aiheutti tilanteita, jossa organisaation tehtäville, tasoille ja prosesseille löytyi monia eri näkökulmia. Viestintäsuunnitelman rakentaminen ja itse organisaatioviestintä on todellakin prosessi, joka edellyttää tekijältään johdonmukaisuutta ja määrätietoisuutta.

Opinnäytetyötä hidastivat työhaasteiden lisäksi suunnittelutyön heikko taso. Panostamalla enemmän työn suunnitteluun, olisi kirjoitustyöhön käytettyjä tunteja säästynyt huomattavasti. Opinnäytetyön malli ja tavoite kuitenkin vaihtuivat useampaan otteeseen prosessin aikana, joten myös suunnitelmaa olisi pitänyt päivittää jatkuvasti. Se olisi kenties ollut kuitenkin pienempi työ, kuin itse opinnäytetyön muokkaaminen. Tässä yhteydessä ajatus organisaatioviestinnän prosessimaisuudesta jäi siten vajaaksi.

Lähteet

Harvard Business Review 2015. When Culture Doesn't Translate. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate>. Luettu: 4.10.2015.

Helsingin Sanomat 2014. Elixia ja Sats saivat luvan yhdistymiselleen. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1393296509442>. Luettu: 23.7.2015.

Juholin, E. 2009b. Communicare! 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Juva.

Juholin, E. 2009a. Viestinnän vallankumous. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Laukkanen, R. 1.4.2015. Operations Support Manager. SATS ELIXIA Finland Oy. Haastattelu. Helsinki

Ojala, M. 21.10.2015. HR Manager. SATS ELIXIA Finland Oy. Sähköposti.

Uusitalo, M. 2011. Viestinnän suunnittelu työyhteisössä ja viestinnän käsikirjan laatiminen – case Aalto-yliopistokiinteistöt Oy. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J. 2007. Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management. Routledge Taylor & Francis Group. Lontoo ja New York.

Wiio, O.A. 2000. Johdatus viestintään. 6. – 9. painos. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Kaarina.

Liitteet

Liite 1. Työntekijöille toteutetun kvalitatiivisen haastattelun runko

Ajatus / kysymystavoitteet

Tätä haastattelurunkoa hyödynnetään opinnäytetyöprosessinani, joka käsittelee SATS ELIXIAN keskustason viestinnän kehittämistä viestintäsuunnitelman muodossa. Alla olevat kysymykset on eritelty siten, että esimiesasemassa olevat vastaavat eri kysymyksiin, kuin työntekijäasemassa olevat. Kysymyksillä kartoitetaan viestinnän laadun tämän hetkinen taso ja pyritään saamaan keskuksien työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä keskustason viestinnän parantamiseksi.

t. Panu

CM/DM/Asiakaspalveluvastaavat

1. Viestinnän onnistuminen ja infoviestien perillemeno korostuu erityisesti osaaikaisten työntekijöiden kohdalla, koska nämä eivät ole työpaikalla päivittäin. Mitä kanavia käytät tällä hetkellä välittäessäsi infoviestejä alaisillesi?
—
2. Aiemmin käytössä olleet ja/tai tällä hetkellä käytössä olevat kanavat ovat mm. sähköposti, Intra, Intran Team Site ja viikkokirje. Mitä kanavia haluaisit SATS ELIXIAssa käytettävän? Myös täysin uudet kanavat ovat mahdollisia.
—
3. Onko infoviestien välitys tällä hetkellä tehokasta? Saavatko kaikki tiimisi jäsenet helposti tiedon esim. kampanjoista, järjestelmämuutoksista, keskuksen tapahtumista ja muista muutoksista?
4. Haluaisitko Sinä esimiehenä muokata infoviestit tiimillesi, vai riittääkö infoissa viittaus Intraviestiin? (käytännössä siis viestinvälitys)
—
—
5. Keräämämme statistiikka osoittaa, että suurin osa työntekijöistä ei avaa nykyisin lähettyviä infoviestejä, eikä näin saa tietoa SATS ELIXIAN tapahtumista. Mikä olisi mielestäsi hyvä aikaväli infojen lähettämiseksi? Päivittäin? Viikoittain?
6. Ovatko viestintävastuut selkeät keskuksen johtohenkilöiden kesken? Tulisiko CM:n vastata koko viestinnästä, vai DM:n ottaa haltuunsa GX ja PT-viestintä ja Asiakaspalveluvastaava vastaanoton työntekijöitä koskettava viestintä?
—
—
7. Haluaisitko kertoa tiimillesi myös muiden keskusten tai koko Suomen organisaation uutisia, vai pelkästään omasta keskuksestasi?
—
8. Miten esimiehenä varmistat viestin perillemenon

GX/PT

1. Viestinnän onnistuminen ja infoviestien perillemeno korostuu erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla, koska nämä eivät ole työpaikalla päivittäin. Mitä apuvälineitä käytät tiedon hankkimiseen koskien SATS ELIXIAN kampanjoita tai keskuksen tapahtumia, jotka koskettavat sinua?
—
2. Mistä haluaisit tiedon löytyvän? Miten voisimme varmistaa, että tieto on sinulle helposti saatavilla?
—
—
3. Saatko kaiken sinua koskettavan tiedon esimieheltäsi? Mitä kautta tieto sinulle välittyy?
—
4. Keräämämme statistiikka osoittaa, että suurin osa työntekijöistä ei avaa nykyisin lähetäviä infoviestejä, eikä näin saa tietoa SATS ELIXIAN tapahtumista. Mikä auttaisi sinua olemaan proaktiivinen tiedon hankkimisessa työvuorojesi ulkopuolella?
—
—
5. Tarvitaanko viestintään sisältöparannuksia? Millaisia?
—
6. Haluaisitko saada tietoa vain omaa työtäsi koskettavista, vai kaikista SATS ELIXIAssa tapahtuvista asioista?

Aspa/Lapa

1. Viestinnän onnistuminen ja infoviestien perillemeno korostuu erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla, koska nämä eivät ole työpaikalla päivittäin. Mitä apuvälineitä käytät tiedon hankkimiseen koskien SATS ELIXIAN kampanjoita tai keskuksen tapahtumia, jotka koskettavat sinua?
—
2. Mistä haluaisit tiedon löytyvän? Miten voisimme varmistaa, että tieto on sinulle helposti saatavilla?
—
—
3. Saatko kaiken sinua koskettavan tiedon esimieheltäsi? Mitä kautta tieto sinulle välittyy?
—
4. Keräämämme statistiikka osoittaa, että suurin osa työntekijöistä ei avaa nykyisin lähetäviä infoviestejä, eikä näin saa tietoa SATS ELIXIAN tapahtumista. Mikä auttaisi sinua olemaan proaktiivinen tiedon hankkimisessa työvuorojesi ulkopuolella?
—
—
5. Tarvitaanko viestintään sisältöparannuksia? Millaisia?
—
6. Haluaisitko saada tietoa vain omaa työtäsi koskettavista, vai kaikista SATS ELIXIAssa tapahtuvista asioista?

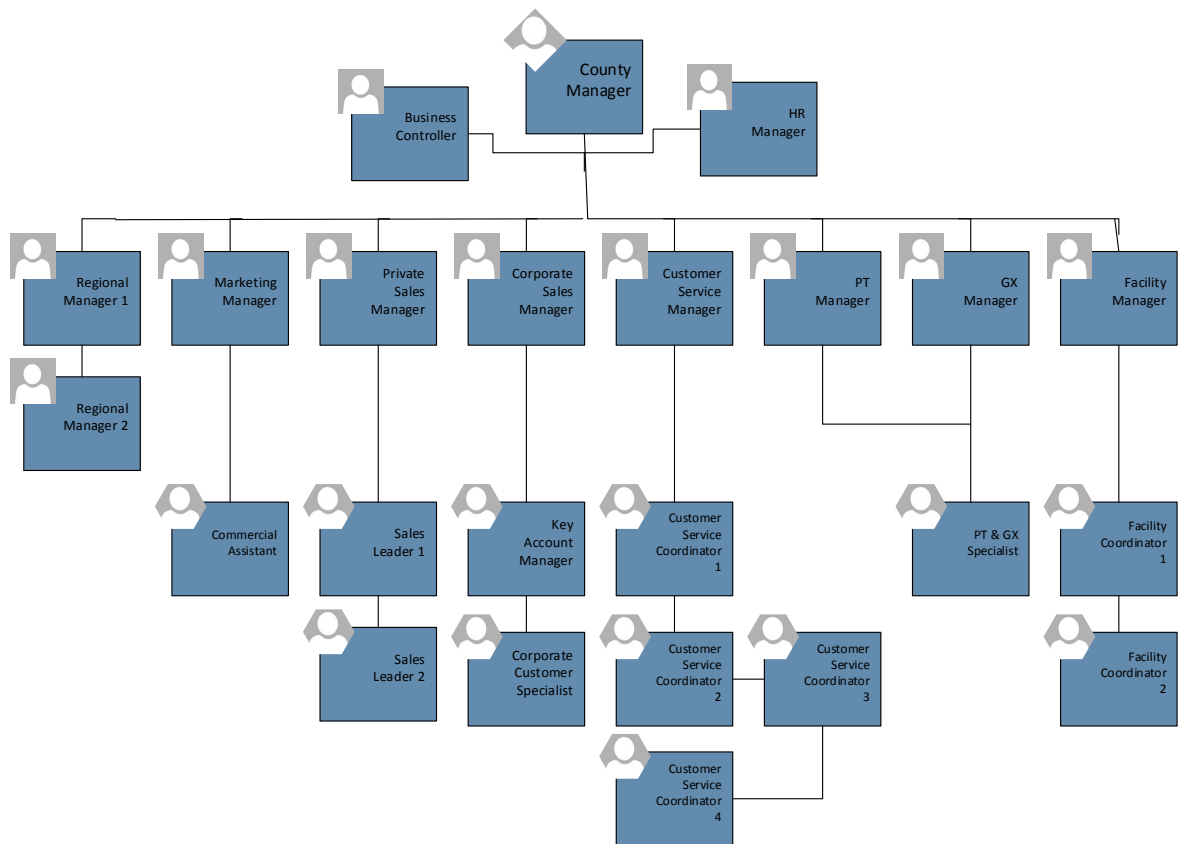
Liite 2. Keskusten esimiesten vastaukset haastattelukysymyksiin

Haastatteluvastaukset						
CM / DM / Aspavast.	CM 1	CM 2	DM1	DM 2	Aspav. 1	Aspav. 2
Kysymys 1: Viestien perillemeno korostuu osa-aikaisten kohdalla. Mitä kanavia käytät tällä hetkellä?	Sähköposti ryhmittäin, 1-3 x vkossa, henskutilan taulu, ohjaajille viestit saleissa, respa infokansio (joskus)	Face to face, sähköposti, puhelin (tekstari tai soitto)	Sähköpostia käytän viralliseen viestintään, mutta joskus jouden käyttämään myös tekstiviestejä tai whatsapp-viestiä nopeaan ja kyhyeen viestintään. Soitto äärimmäistapauksissa	Sähköpostit, soitot, viikoittaiset, palaverit, face to face, viikkoviestit, ryhmäliikuntasaleissa, viestitys henkilökuntatilassa	Sähköpostitse ja tarvittaessa lähetän tekstiviestejä	Lähetän viikkoviestin, jossa seuraavan viikon asiat. Printtaan ja poimin tärkeät asiat flappivihkoon, joka on aspassa. Tästä on helppo lukea kamppikset ja ym. Tiedotteet
Kysymys 2: Tällä hetkellä käytössä olevat kanavat ovat mm. e-mail, Intranet, Intran Team Site ja viikkokirje, Mitä kanavia haluaisit käyttävän?	Sähköposti, Intra (tukien keskuksia), viikkokirje sähköisesti Service Officeelta CM/ DM/ Aspav.	Intra on loistava kanava - mielestäni tämän pitäisi olla pääasiallinen viestintäkanava	Sähköposti ja Intra. Tieto menee helpommin ohi, jos sen jakaa turhan moneen paikkaan	Koen, että Intraa olisi syytä kehittää ja painottaa sen käyttöä tulevaisuudessa entistä enemmän.		Intra toimii erittäin hyvin, kun tiedotetaan koko firmaa koskevista asioista. Minusta olisi hyvä, että CM lähettäisi joka kuun alussa keskuksen kk-tiedotteen, jossa kävisi ilmi keskuksen omat asiat (tapahtumat, kamppikset ym.)
Kysymys 3: Infoviestien välityksen tehokkuus tällä hetkellä? Meneekö kaikki tieto perille?	SO:n sähköpostijakelu takkuu, nopeat päätökset / muutokset eivät tavoita käytännöntason työntekijöitä	Tehokas ei ole oikea sana kuvaamaan viestintää tällä hetkellä. Viestintä on sekavaa ja sitä tulee monesta suunnasta.	Sähköposti on hyvä, jos sitä luetaan. Haaste on se, ettei sitä lueta. Intraa luetaan sitäkin vähemmän. Lisäksi Intra on sekava, koska tieto jakaantuu moneen paikkaan, joten jos sähköpostissa ei ole suoraa linkkiä, ei sitä lueta.	Tällä hetkellä käytettävä montaa eri kanavaa, jotta viesti tavoittaa kaikki ajoissa. Itse suosisin tulevaisuudessa yhtä pääkanavaa esim. Intraa ja lisäksi face to face keskusteluja	Info ei kulje niin hyvin, kuin pitäisi. Intra on väiillä sekava ja sieltä on hankala löytää asioita. CM:ltä ei myöskään tule aina tarpeeksi ajoissa infoa, jolloin minun on hankala ilmoittaa asioista tiimiläisilleni ennen työvuoron alkua.	Infota tulee paljon, joten kk-tiedote olisi hyvä. Intran lukeminen on tärkeää ja tätä on painotettu. Selkeät infot respassa helpottavat niitä, joteka tekevät vähemmän tunteja.
Kysymys 4: Haluatko muokata SO:lta tulevat viestit, vai riittääkö sinulle vain viestin välitys eteenpäin?	Muokkaus vie aikaa, mutta silti haluan tehdä viestistä omannäköisen. SO:n viestintä ei tällä hetkellä ole työntekijälähtöistä. Haluan olla keskuksessa se, jolta viesti tulee.	Pyrin nykyään lähettämään mahdollisimman vähän viestejä, koska tärkeät viestit hukkuvat suureen massa. Intra toimii tässäkin hyvin, sillä kaikki työntekijät on ohjeistettu lukemaan Intra läpi vähintään vuoroon tullessaan	Ajankäytön vuoksi en halua muokata	Tällä hetkellä Intra on vielä sen verran uusia, että jonkinlainen alustusviesti tarvitaan aina. Itse suosin tapaa "Intrassa lisää tietoa, lue sieltä ja ole yhteydessä, jos tulee kysymyksiä"	Laitan mielelläni oman viikkoviestin, johon olen koonnut tärkeät asiat. Mieluummin yksi viesti, jossa tiivistetysti kaikki, kuin monta viestiä.	Koko firman infot Intraan ja ne eivät tarvitse muokkausta. Infot, jotka koskevat juuri meidän keskusta, laitan omaan viikkoviestiini
Kysymys 5: Suurin osa työntekijöistä ei avaa sähköpostiviestejä, eikä näin saa tietoa. Mikä olisi hyvä aikaväli viestien lähettämiseksi?	Intrassa 1-2 uutta uutista per viikko, Keskusvastaavalta 1 e-mail per viikko	Viikottain on hyvä aikaväli. Sitä tiheämpi viestintä hukkuu massa, kuten todettua	Tarvittaessa. Liian pitkiä viestejä ei lueta.	Viikoittain	Viikottain	Tärkeät infot Intraan, jotta tieto menee samantien ulos. Muut yleiset asiat kuukausittain.
Kysymys 6: Ovatko viestintävastuut keskuksen johdon kesken hallussa? Tuleeko keskusvastaavan vastata koko viestinnästä, vai tulisiiko viestintävastuita jakaa johdon kesken?	Tämä pitäisi päättää keskuksen sisällä - jossain keskuksessa CM voi vastata koko viestinnästä, mutta tapauksissa, jossa keskuksen johtoon tulee uusia henkilöitä, voi viestintävastuiden tarkka jako luoda hyvän lähtökohdan	DM hoitaa meillä tuotepuolen viestinnän, aspavast. Hoitaa aspa- ja lapa-tiimien viestinnän ja itse valvon kokonaisuutta keskittyen myyntiin ja markkinointiin	Ei ole selkeät. Mielestäni jokaisen pitäisi vastata oman vastuualueensa viestinnästä, jotta vastuu jakaantuu tasaisesti.	Tähän olisi mielestäni saatava yksi ja sama tapa. Tällä hetkellä viestintävastuut vaihtelevat varmasti keskuskohtaisesti Mielestäni CM voisi laittaa esimerkiksi myyntiä koskevat asiat koko keskukselle. Myös Aspa-asiat voisivat mennä CM:n kautta. DM vastaa PT ja GX puolen aiheista tiimeilleen ja vastaanottohenkilökunnalle	Olisi selkeämpää, jos CM vastaisi kaikesta viestinnästä. Tällä hetkellä, kun viestejä tulee joka suunnalta, on suurempi riski jättää jotakin kertomatta. Yksi yleinen viikkoviesti kaikille.	CM:ltä kuukausittain yleisviesti, jossa mainittu kaikki keskusta koskevat tapahtumat, kamppikset ym. Sen pohjalta DM ja Aspavast. Voivat välittää tiedon omille tiimeilleen. Mielestäni Regional Managereilta lähtvät viestit voisivat tulla myös Aspavastaville
Kysymys 7: Haluaisitko kertoa tiimillesi muiden keskuksen, tai koko Suomen organisaation asioita?	Vain oman keskuksen asiat	Muiden keskusten asiat eivät ole tarpeellisia. Koko Suomen ja Nordicin asioista voidaan viestiä, jos niistä on hyötyä henkilökunnalle	Pelkästään omasta keskuksestani. Valtakunnallinen viestintävastuu on jollain muulla.	Väiillä hyvä kertoa uutisia muualtakin	Oma keskus on tärkein, mutta on tärkeää tietää myös koko Suomen uutisista, jolloin osamme paremmin vastata asiakkaiden	Kyllä mielelläni kerron, jotta he tietävät, mitä on meneillään.
Kysymys 8: Miten esimiehenä varmistat viestin perillemenon?	Kyselemällä (pistokokeet), pyytämällä ottamaan yhteyttä kysymystapauksissa, joskus myös lukukuittaus	Kyselemällä	Pyydän vastausta tai soiton tarvittaessa. Olemme sopineet työntekijöiden kanssa, että sähköposti ja Intra on luettava aina ennen töihin tuloa tai vähemmän töitä tekeville vähintään kerran viikossa.	Kysymysten ja seurannan kautta	Pyydän tiimiäni kuittamaan minulle, kun on lukenut ja sisästänyt viestin	Henk. Koht. Kyselyt, joissa kyselen mielipiteitä tapahtumista. Säännölliset aspalaverit.

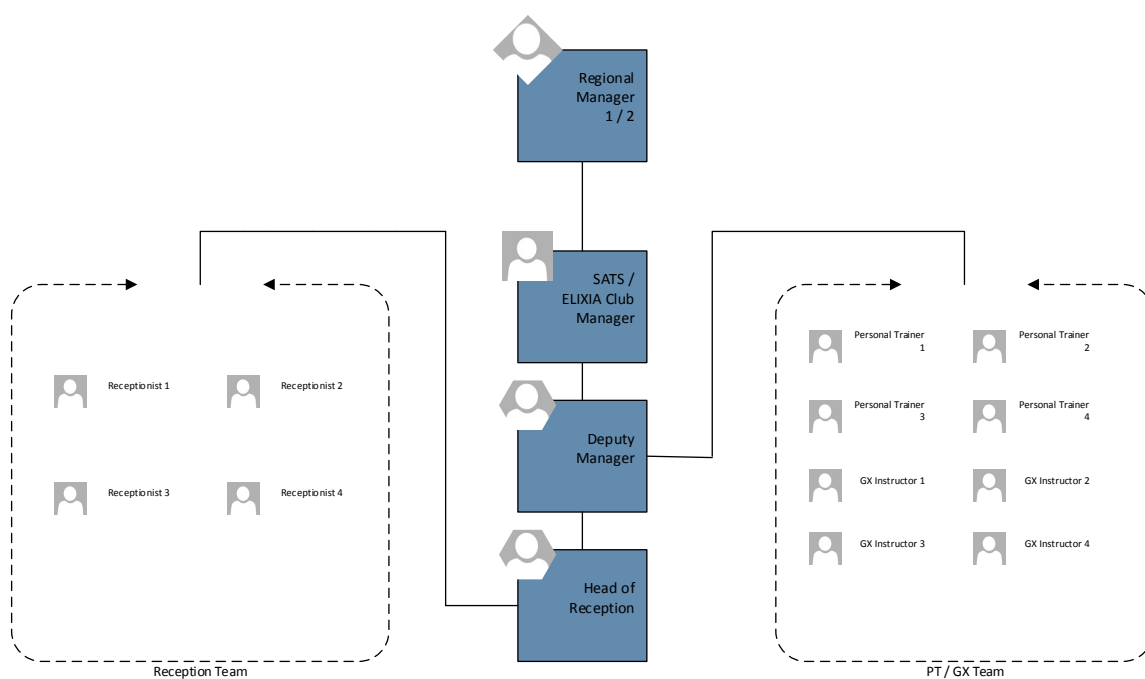
Liite 3. Työntekijäasemassa työskentelevien vastaukset haastattelukysymyksiin

Haastatteluvastaukset					
Aspa / Lapa / PT / GX	Aspa 1	Aspa 2	Lapa 1	Lapa 2	PT / GX
Kysymys 1: Mitä apuvälineitä käytät tiedon hankkimiseen koskien keskuksen tapahtumia ja kampanjoita?	Käytän tiedon hankkimiseen Exerpiä ja etenkin kerran kuussa saapuvat kk-tiedotteet ovat kattavia. Tarvittaessa kysyn CM:ltä, DM:ltä tai Aspavastaavalta	Seuraan suhteellisen usein meidän nettisivuja, joiden kautta pääsen perille meneillään olevista kampanjoista. Kampanjat toki tulevat aina keskuksen sähköpostiin, mutta sieltä ne saattavat kadota tai joku poistaa luettuaan. Kaikki kampanjat ym. Infot voisivat tulla henk. koht. e-mailiin. Kampanjainfot tulostetaan aina respaan, mutta sinne ne hukkuvat.	Facebook - sivujamme, mainoksiamme metroissa sekä muualla keskuksen ulkopuolella. Intraa, sähköpostia ja työkavereita.	Tärkeimmät tapahtumat koottuna sähköpostiin viikon, kahden välein. Keskuksella käytössä viestivihko. Vapaa-aikana tiedonlähteenä työkaverit	Ensisijaisesti käytän sähköpostia, jonka tarkistan päivittäin ja käytän Intranettiä pari kertaa viikossa. Intraa jää kuitenkin helposti pois, jos on kiirettä. Intran kategorisointi helpottaisi asiaa.
Kysymys 2: Mistä haluaisit tiedon löytyvän? Miten voimme varmistaa tiedon olevan helposti saatavilla?	Mielestäni tieto kulkee hyvin keskuksessamme . Exerpiä käyttämällä ja viikko / kk-tiedotteita lukemalla saan kaiken tärkeimmän tiedon	Kaikki info omaan sähköpostiin! Suurin osa tulee esimieheltä spostiin. Osa myös puhelimitse. Minua koskettava tieto tulee lähes aina perille suoraan esimieheltä, tässä ei moittimista.	Olisi helppoa, jos tiedolle olisi yksi paikka - esimerkiksi sähköpostiin tulisi kaikki tieto, myös Intarn tärkeimmät uutiset	Keskeisimmät kampanjat olisi hyvä saada omaan sähköpostiin. Väliillä tietoa tulee liian paljon. Tiedon tulisi olla tarkistettavissa keskuksella Yleensä tiedonkulku toimii meillä hyvin, erit. kampanjoiden ym. Suhteen, joita on helppo hallinnoida. Työvuorot ym. Keskuksen esimies hoitaa asiallisesti	Intra toimii, mutta siellä voisi olla eri ryhmille tarkoitettut kohdat, mistä näkee PT:itä koskevat asiat. Ja yksi pääsivu, josta näkee kaikki SATS ELIXIAN asiat.
Kysymys 3: Saatko kaiken sinua koskevan tiedon esimieheltäsi? Mitä kautta tieto välittyy sinulle?	Saan kaikki minua koskevat tiedot esimieheltäni ilman turhia välikäsiä. Tietoa tulee sekä kirjallisesti ja suullisesti.	Suurin osa työntekijöistä pyrkii pitämään työn ja vapaa-ajan erossa toisistaan. Mikäli jotain supertärkeää tulee, mielelläni ottaisin siitä tiedon henk. koht. Sähköpostiini. Infoviestit ja tiedotteet tulevat automaattisesti työ sähköpostiin, jota en lue työajan ulkopuolella.	Sähköpostin, Intran ja muiden työntekijöiden kautta. Esimieheltä saan loistavasti kaiken puuttuvan tiedon.	Osa-aikaisten työntekijöiden vapaa-aikaa ei voi "merkata" työasioiden kättäämiseen	Suurin osa tiedosta tulee esimiehen kautta sähköpostiin tai suullisena. Mutta Intra on hyvä tuki.
Kysymys 4: Statistiikan mukaan suurin osa työntekijöistä ei avaa lähettäviä sähköposteja, eikä näin saa tietoa tapahtumista ym. Tärkeistä aiheista. Mikä auttaisi sinua olemaan proaktiivinen tiedon hankkisessa työvuorojesi ulkopuolella?	Sisältöparannuksi a ei tarvita. Kaikki oleellinen tulee esille.	Selkeyttä viesteihin. Esim. "1kk veloituksetta". Koskeeko se loppukuukautta, ensi kuuta vai kuukautta liittymispäivästä?	Esimerkiksi yhteinen pieni viikkokokous, missä istuttaisiin pöydän ympärille ja käytäisiin yhdessä asiat läpi ja kysymyksiä saisi esittää tarvittaessa.	Viestinnän sisältö toimii mielestäni hyvin - hyvää tiivistystä. Kampanjoissa jää kuitenkin ajoittain mainitsematta jotain käytännön asioita	Itse löydän kyllä infoa työajan ulkopuolella. Uskon kuitenkin, että suurin osa työntekijöistä ei osaa käyttää kaikkia mahdollisuuksia infon saamiseksi (puhelin, tabletti ja appsit). Nämä ovat hyödyllisiä minun mielestäni.
Kysymys 5: Tarvitaanko viestintään sisältöparannuksia? Millaisia?	Haluan saada tietoa koskien omaa työtäni sekä niitä yleisiä SATS ELIXIAN asioita, jotka vaikuttavat tekemääni työhön.	Kaikista. On inhottavaa, jos ei ole tietoinen, mitä GX:ssä, PT:ssä tai kamppiksissa tapahtuu. Asiakkaat kuitenkin tulevat kysymään ensimmäiseksi aspalaiselta. On inhottavaa vastata "en tiedä", koska we are professional.	Kaikista tapahtuvista asioista, jotta saa kokonaiskuvan, mitä kaikkialla tapahtuu ja osaa kertoa siitä myös eteenpäin.	Laaja tietopohja vähentää klikkiytymistä ja on hyvää asiakaspalvelua, kun kaikki tietävät, missä mennään. Tieto luo myös hyvää ilmapiiriä.	Sisältö viesteissä suht hyvä, väliillä voisi olla enemmän suoraa puhetta ja vähemmän hehkutusta lauseiden välissä.
Kysymys 6: Haluaisitko saada tietoa vain omaan työtäsi koskettavista asioista, vai kaikista SATS ELIXIAssa tapahtuvista asioista?					Olisi hyvä jos tietoa saisi kaikista SATS ELIXIAa koskevista asioista Intraa ja siten omasta työstä. Tärkeämmästä voisi tulla jonkinlainen ilmoitus omalle Intra-sivulle, tämä helpottaisi seuraamista.

Liite 4. SATS ELIXIAN Service Officeen organisaatiokaavio



Liite 5. SATS ELIXIA –keskuksen organisaatiokaavio



CLUB WEEKLY LETTER – SATS Tikkurila, 2/2013

Tähän osuuteen Kuntokeskusvastaavan ja Kuntokeskuskoordinaattorin terveiset. Tavoitteena saada persoonallinen, positiivinen, arvojemme mukainen ja yhteistä tekemistä korostava aloitus jokaiselle viikkokirjeelle. Lyhyt ja ytimekäs startti kirjeseen. Viittaukset ydinmalliin. Ydinmalli sijoitetaan jokaiseen viikkokirjeeseen, jotta saamme sen kiinteäksi osaksi viestintäämme ja näin varmistamme myös, että jokainen uusi työntekijä sisäistää ydinmallimme sisällön.

SATSin Ydinmalli

Nämä ovat brändimme kulmakivet, jotka jokaisen satsilaisen pitää tuntea ja ymmärtää ja joita jokaisen satsilaisen pitää noudattaa:

Visiomme – mitä me teemme.

Missiomme – motivoi meitä päivittäin.

Arvomme – ohjaavat kaikkea toimintaamme.

Lupauksemme – mitä meiltä voi odottaa.

Tahtotilamme – mitä aiomme saavuttaa.

Visiomme

SATS parantaa ihmisten päivittäistä elämää antamalla heille mahdollisuuden parempaan terveyteen ja hyvinvointiin.



Missiomme

SATS auttaa yhä useampaa ihmistä liikkumaan säännöllisesti.

Lupauksemme

- Parhaat ohjaajat ja innovatiiviset tuotteet.
- Paras tarjoamaan motivaatiota.
- Nautinnollisimmat kuntokeskukset ja erinomainen asiakaspalvelu.



SATS

1



Tahtotilamme

- Asiakkaiden ensisijainen valinta.
- Paras työpaikka, joka houkuttelee omistautuvia ihmisiä.
- Kuntokeskusalan kannattavin toimija.

Arvomme - GETIN
Ilo
Energisyys
Turvallisuus
Yhteenkuuluvuus
Innovatiivisuus

SATS

MYYNТИ

Introa seuraava osuus on myynnillinen status. Ensin sanallinen alustus, mitä on tehty, onnistumisia, mahdollisia haasteita.

NMU: xx/xx
DropOff: xx/xx
PT: xx/xx
Retail: xx/xx
SQL: xx/xx

Muistetaan viitata tiimipalkintoon ja miten sen realisoitumiseen voi vaikuttaa jokainen työntekijä jokaisessa työvuorossa. Tiimipalkinnon perusteet tulee aina avata jokaiselle uudelle työntekijälle, jotta termit tulevat tutuksi.

Osuuden tavoitteena aktivoida oman keskuksen henkilökunta oma-aloitteiseen myynnin edistämiseen, ideoimaan ja jakamaan hyviä käytänteitä.

ASIAKASPALVELU & MiniSATS

Tähän osuuteen asiakaspalvelua ja MiniSATSia koskevat asiat. Operations Weekly Letteristä kopioidaan suoraan **STAFF**- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet.

RETAIL

Operations weekly letteristä kopioidaan suoraan **STAFF**- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet. Tämän lisäksi keskuksen omia hyviä käytänteitä, myynnin buustaamista sekä henkilökunnan vastuuttamista.

FACILITY

Operations weekly letteristä kopioidaan suoraan **STAFF**- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet → mm. mahdolliset siivoukseen liittyvät asiat, keskuksen rikkinäiset laitteet ja huollon status ja jne. Tähän myös viittaus mistä löytyy Paulin aikataulu keskuksissa.

Tavoitteena jakaa tietoa keskuksen tiloista ja varmistaa, että jokainen tietää korjausajataulut ja tilojen statuksen.

HR

Operations weekly letteristä kopioidaan suoraan **STAFF**- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet → mm. muistutus palkkaraportoinnista, mahdollisia muistutuksia ja lisäohjeistuksia.

Tavoitteena tuoda henkilöstöasioita lähelle työntekijää ja saada aikaa yhteisiä toimintamalleja keskuksiin.

TUOTE

GX

Operations weekly letteristä kopioidaan suoraan **STAFF**- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet.

Keskuksen LoadFactor sekä kuun vaihtumisen jälkeen sijaistetut, vaihdetut ja perutut tunnit.

PT

Operations weekly letteristä kopioidaan suoraan STAFF- merkinnällä varustetut kohdat ja sen lisäksi keskuksen omat aihealueet PT-aktiviteettien ja kampanjoiden osalta.

VIIKON KIITOS!